

**DISEÑO DE UN MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LA  
FUNDACIÓN DESPERTAR SOLIDARIO “FUNDESOL”**

Trabajo de grado realizado por:

**SILVIA CAMACHO TOBOS**

**LINA PINEDA GUARDIOLA**

Candidatas a Maestría en Ingeniería Administrativa

Director:

**AIDA VÉLEZ VENGOECHEA**

DOCENTE UNIVERSIDAD DEL NORTE EN

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

**UNIVERSIDAD DEL NORTE**

**DIVISION DE INGENIERIAS**

**DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**MAESTRIA EN INGENIERIA ADMINISTRATIVA**

**BARRANQUILLA**

**2016**

## **TABLA DE CONTENIDO**

INTRODUCCIÓN .....	7
CAPITULO 1: ANTECEDENTES, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN.....	9
1.1.....ANTECEDENTES	9
1.1.1 PRESENTACIÓN DE FUNDESOL.....	9
1.1.2 PERFIL ESTRATÉGICO DE FUNDESOL .....	11
1.2.....PLANTAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2.1 ENTORNO INTERNACIONAL .....	12
1.2.2 ENTORNO NACIONAL .....	15
1.2.3 SITUACIÓN INTERNA FUNDESOL.....	20
1.3.....OBJETIVOS	22
1.3.1 OBJETIVO GENERAL .....	22
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	22
1.4.....JUSTIFICACIÓN	22
1.5.....DISEÑO METODOLÓGICO	25
1.5.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO .....	25
1.5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	25
1.5.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA .....	26
2.1 PROCESOS .....	26
2.2 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO .....	26

2.3GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO POR COMPETENCIAS .....	28
2.4COMPETENCIAS .....	29
2.4.1 TIPOLOGÍA DE LAS COMPETENCIAS .....	31
2.5PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS	
32	
2.5.1 ATRACCIÓN, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN .....	33
2.5.2 DESARROLLO, PLANES DE SUCESIÓN Y FORMACIÓN .....	33
2.5.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	35
2.5.4 REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS.....	35
2.5.5 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO .....	35
CAPITULO 3: DISEÑO DEL MODELO DE COMPETENCIAS EN LA	
FUNDACIÓN DESPERTAR SOLIDARIO .....	37
3.1 PROCESOS DE LA FUNDACIÓN .....	37
3.2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN .....	38
3.3 DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS DE LA	
ORGANIZACIÓN .....	39
3.4 DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL SABER Y DEL SABER-	
HACER DE LOS CARGOS DE LA FUNDACIÓN .....	44
3.5 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS: COMPETENCIAS DEL SER DE LOS	
CARGOS DE LA FUNDACIÓN.....	68
3.6 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO -DPT´S-.....	83
3.6.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTO PRESIDENTE .....	83
3.6.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTO GERENTE.....	86

9.6.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTO SECRETARIA .....	88
3.6.4 DESCRIPCIÓN DE PUESTO INGENIERO DE TECNOLOGÍA .....	91
3.6.5 DESCRIPCIÓN DE PUESTO CONTADOR.....	93
3.6.6 DESCRIPCIÓN DE PUESTO AUXILIAR CONTABLE .....	96
3.6.7 DESCRIPCIÓN DE PUESTO AUXILIAR ARCHIVO .....	98
3.6.8 DESCRIPCIÓN DE PUESTO ENCARGADO DE MERCADEO .....	100
3.6.9 DESCRIPCIÓN DE PUESTO RESPONSABLE DE LOGÍSTICA.....	103
3.6.10 DESCRIPCIÓN DE PUESTO JEFE DE PROYECTOS.....	105
3.6.11 DESCRIPCIÓN DE PUESTO REVISOR FISCAL .....	108
3.7 DISEÑO DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS LABORALES .....	110
3.7.1 CONTRATACIÓN .....	110
3.7.1.1 ATRACCIÓN Y RECLUTAMIENTO .....	110
3.7.1.2 SELECCIÓN.....	113
3.7.1.3 INCORPORACIÓN.....	115
3.7.1.4 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN.....	115
3.7.2 FORMACIÓN Y EVALUACIÓN.....	117
3.7.2.1 PLANEACIÓN .....	120
3.7.2.2 ELABORACIÓN, VALIDACIÓN .....	122
3.7.2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	124
3.7.3 REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS .....	126
3.7.3.1 IMPLEMENTACIÓN DE UN ESQUEMA DE REMUNERACIÓN.....	127

3.7.3.2 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS .....	129
CAPITULO 4: VALIDACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS DE LA FUNDACION DESPERTAR SOLIDARIO .....	130
4.1 PROCESO DE VALIDACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS DE LA FUNDACIÓN DESPERTAR SOLIDARIO .....	130
4.1.1 ENCUESTA APLICADA DE VALIDACIÓN DE COMPETENCIAS .....	131
4.1.2 ENTREVISTAS INDIVIDUALES VALIDACIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO .....	144
4.1.3 COMPARATIVO SITUACIÓN ACTUAL VS SITUACIÓN PROPUESTA	144
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	146
5.1 CONCLUSIONES .....	146
5.2 RECOMENDACIONES .....	147
BIBLIOGRAFÍA .....	148

## **TABLA DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1 Organigrama Fundesol.....	11
Ilustración 2 Árbol de Problemas FUNDESOL.....	20
Ilustración 3 Proceso de Gestión del Talento Humano.....	27
Ilustración 4 Proceso de Recursos Humanos por Competencias .....	28
Ilustración 5 Tipología de Competencias.....	32
Ilustración 6 Proceso de Atracción, Selección e Incorporación.....	33
Ilustración 7 Esquema de un Entrenamiento.....	34
Ilustración 8 Procesos de la Fundación Despertar Solidario.....	37
Ilustración 9 Estructura FUNDESOL .....	39
Ilustración 10 Diagrama De Flujo Del Proceso De Contratación Fundesol .....	115
Ilustración 11 Formato Encuesta Planeación del Proceso de Formación .....	120
Ilustración 12 Identificación De Las Competencias A Formar.....	121
Ilustración 13 Diagrama de flujo del proceso de formación y evaluación.....	125
Ilustración 14 Disminución de las brechas entre competencias.....	128
Ilustración 15 Resultados De La Socialización.....	140

## **Introducción**

El presente trabajo contiene el modelo de competencias laborales propuesto por las autoras para la FUNDACIÓN DESPERTAR SOLIDARIO -FUNDESOL-.

El objetivo principal de esta investigación es proponer a Fundesol, un modelo de gestión basado en las competencias laborales, que sea acorde con su perfil estratégico, y que además pueda dar respuesta a las situaciones problemas identificadas en el desarrollo del proyecto, entre las que se destaca la inexistencia del proceso de recursos humanos en la Fundación.

Los modelos de gestión por competencias pueden constituirse en una ventaja competitiva para las organizaciones, por cuanto la mayor integración, conocimiento, desarrollo y aprovechamiento de sus colaboradores y los equipos de trabajo, hacen más fuerte a las empresas frente a los retos que les imponga el mercado en el actúen.

Para proponer el modelo descrito en este proyecto, se hace necesario definir las competencias corporativas de la Fundación, así como las competencias del saber y del saber-hacer de cada uno de los cargos de la Fundación; y así poder diseñar los procesos de recursos humanos para la organización.

El siguiente documento se encuentra dividido por capítulos, para su mayor comprensión.

En el primer capítulo se trabajan los antecedentes de la Fundación Despertar Solidario, su perfil estratégico, se hace el planteamiento del problema, a partir de un análisis de la situación en el entorno internacional, nacional e interno de la misma, se definen los objetivos y justificación que motiva este proyecto, y se muestra el diseño metodológico a seguir para su desarrollo.

El segundo capítulo contiene el marco de referencia, en el cual se realiza un recorrido por los conceptos que se consideran de mayor relevancia para el buen desarrollo de este proyecto; se dan a conocer puntos de vista de distintos autores sobre la gestión del recurso humano por competencias y sobre los procesos propios de esa gestión.

En el tercer capítulo se encuentra el desarrollo del proyecto, se muestran los procesos que conforman la Fundación Despertar Solidario, la estructura de la Fundación, se identifican las competencias corporativas o cardinales, las competencias del saber y del saber-hacer, y las competencias del ser, se definen las descripciones de los puestos de trabajo de los 11 cargos de planta que tiene la Fundación Despertar Solidario, y se propone un diseño de los procesos de contratación, formación y evaluación, y remuneración y definición de beneficios.

En el cuarto capítulo se muestra la validación realizada sobre el modelo propuesto, específicamente sobre las competencias y descripciones de puestos de trabajo.

Y finalmente, el quinto capítulo muestra las conclusiones y recomendaciones que fueron concebidas a partir del desarrollo y validación del modelo propuesto.



## Capítulo 1: antecedentes, planteamiento del problema, objetivos y justificación

### 1.1 Antecedentes

#### 1.1.1 Presentación de Fundesol

*Figura 1 Presentación Fundesol*

<b>Nombre</b>	FUNDACIÓN DESPERTAR SOLIDARIO “FUNDESOL”
<b>NIT</b>	900.009.985-5
<b>Sector</b>	Organización no gubernamental que trabaja por el desarrollo integral de las poblaciones más vulnerables del departamento del Magdalena
<b>Página web y redes sociales</b>	<a href="http://www.Fundesol.org">www.Fundesol.org</a> Twitter: fdsolidario Facebook: fundación despertar solidario
<b>Localización</b>	Calle. 16 N° 6-81 Santa Marta, Magdalena.
<b>Teléfono</b>	5 – 4316239
<b>Cantidad de miembros del equipo</b>	11

**Fuente:** Elaboración propia

La Fundación Despertar Solidario “FUNDESOL” es una organización no gubernamental constituida a principios del año 2002, en Santa Marta D.T.C.H, por su

fundador, el ingeniero industrial Felix Pineda Balaguera, con el objetivo de aportar al desarrollo integral de las comunidades más vulnerables del departamento del Magdalena.

Es una organización que, a lo largo de los 14 años que lleva desde su fundación, se ha convertido en socio estratégico de los planes de desarrollo municipales del Magdalena en temas de salud pública y educación, ha contratado con numerosas entidades y estamentos, como el Instituto de Bienestar Familiar Colombiano -ICBF-, la Gobernación del Magdalena, las alcaldías y secretarías de salud de varios municipios del departamento del Magdalena, creándose una reputación de calidad.

Con el pasar del tiempo, las directivas de la fundación han visto nuevas oportunidades de negocio, que complementan, de forma integral, el propósito principal de su constitución, y han expandido su territorio de acción y visión hacia la población más vulnerable de la Región Caribe.

Así se pueden identificar las siguientes líneas de trabajo como las principales y características de la labor de esta fundación:

- Desarrollo integral de la primera infancia
- Apoyo en la formulación y ejecución de los planes de salud pública municipales
- Promoción de la salud y calidad de vida
- Prevención de los riesgos de la salud
- Apoyo en el fortalecimiento de la política pública de infancia, adolescencia y familiar
- Atención psicosocial a población en situación de desplazamiento

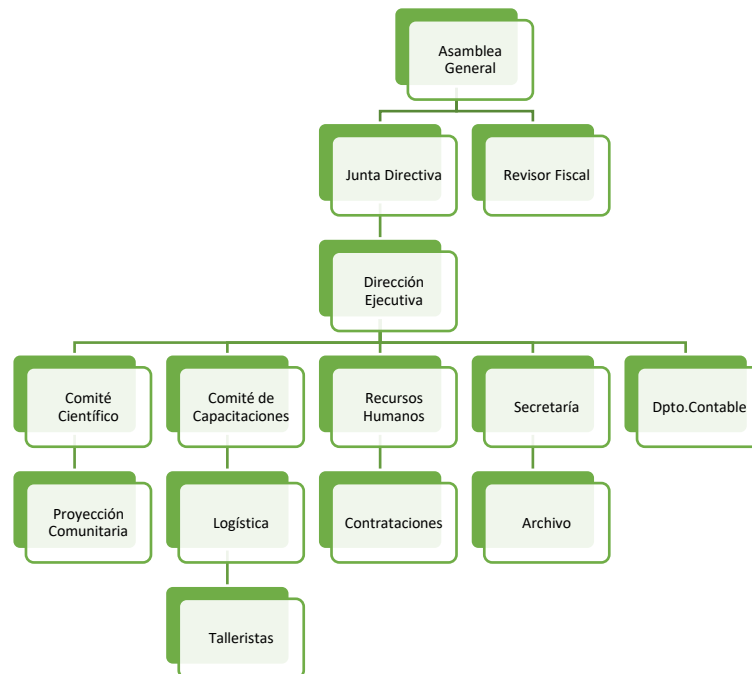
### 1.1.2 Perfil estratégico de Fundesol

**Misión:** Promover el desarrollo social de las poblaciones más vulnerables de los departamentos de la costa caribe colombiana, a través de la ejecución de proyectos sociales en las áreas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, agroecológicos, educativos y en general del desarrollo integral del ser humano, actuando con un equipo interdisciplinario con sensibilidad social y capacidad.

**Visión:** En el año 2020 seremos la organización no gubernamental, líder en la utilización de las tic's y medios masivos de comunicación, para difundir mensajes de desarrollo integral del ser humano en el caribe colombiano.

### Organigrama

Figura 2 Organigrama Fundesol



**Fuente:** Tomado de Portafolio Fundesol

## **1.2 Planteamiento y formulación del problema**

La Fundación Despertar Solidario “FUNDESOL” es una organización no gubernamental cuya misión es promover el desarrollo social en las poblaciones más vulnerables de la Región Caribe Colombiana, a través de la ejecución de proyectos de carácter social; tiene más de diez años de experiencia en el desarrollo de proyectos localizados principalmente en el departamento del Magdalena, cuenta con personal capacitado en temas específicos y propios de la razón social de la Fundación.

Tomando en cuenta la situación actual que atraviesa el país, la firma de la paz con las FARC, los posibles diálogos de paz con el ELN y tal vez con otros grupos al margen de la ley, los supuestos escándalos continuos, denunciados por los medios de comunicación aparentemente por la pobre ejecución de proyectos sociales en comunidades vulnerables como los indígenas de la Alta Guajira, los compromisos sociales de los mandatarios regionales, entre otros, exigen mayor fortaleza y compromiso por parte de las ONG`s de la Región y su personal, capacitado de forma integral.

Por ello, los directivos de FUNDESOL ven necesario cambiar su forma de dirección actual, por una que ofrezca mayor eficiencia y eficacia por parte de su recurso humano, un modelo de dirección basado en gestión por competencias laborales.

### **1.2.1 Entorno internacional**

Las transformaciones provocadas por los rápidos avances tecnológicos que ha vivido el mundo en este periodo de tiempo, la rápida interconexión y la facilidad de comunicación, ha ocasionado un sin número de cambios en el ámbito organizacional,

haciendo que las empresas se desenvuelvan en mercados abiertos inmersos en la creciente globalización, provocando clientes más exigentes por lo que se requieren cambios en los estándares de competitividad de las organizaciones.

La competitividad en estos “mercados más abiertos” equivale no solamente a mayor exigencia en cuanto a la calidad de los productos y servicios ofrecidos por parte de las organizaciones, sino también requieren de un diferencial “utilizando sus recursos más allá de su función estática de la producción, entendiendo que dichos recursos son administrados directamente por los que hacen parte de él; proveedores, trabajadores, e inclusive consumidores, por lo tanto la estrategia se ha centrado en ventajas competitivas que construyan un conjunto entre la manufactura y los participantes del proceso”(Mertens, 1996).

Es necesario que las organizaciones dirijan su estrategia también en las personas que hacen parte de dichos procesos por medio del fortalecimiento de su formación, experiencia, capacidad de innovación, conocimiento del mercado, sistemas organizacionales de motivación, etc,. En otras palabras, como afirma (Mertens, 1996): “las organizaciones han acudido al fortalecimiento de las competencias claves de la organización con el fin de crear diferenciadores respecto a sus competidores”.

Se concluye que, en relación estrategias organizacionales de competitividad, el surgimiento de los conceptos de “competencia laboral” hace referencia a las necesidades de las empresas de encontrar el factor diferenciador respecto a sus competidores en un mercado global, fortaleciendo sus competencias principales y que le distingue como organización desarrollando a su vez las competencias del recurso humano que la conforma. Tiene que ver también con el cambio en los parámetros básicos de

competitividad que han evolucionado en dirección de una mayor exigencia y complejidad, combinando bajos precios con calidad y adaptabilidad, en función de generar un valor agregado mayor al cliente. Estos parámetros se proyectan en las tareas y en las personas, modificando las competencias requeridas.

El surgimiento de la competencia laboral en varios países industrializados, y en algunos en vías de desarrollo, “como base de la regulación del mercado de trabajo interno y externo de la empresa, así como de las políticas de formación y capacitación de la mano de obra, guarda relación directa con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta” (Ernst & Young, 2005, 13).

Por lo tanto el concepto de competencia laboral surgido en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos que venían arrastrando mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo, como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra. “El problema que estos países visualizaron no era solamente de tipo cuantitativo; era también y sobre todo cualitativo: una situación en donde los sistemas prevalecientes de educación-formación ya no correspondían a los nuevos signos de los tiempos” (Ernst & Young, 2005, 15). La respuesta era la competencia laboral, que pretende ser un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación

Considerando que estos problemas se presentan también y probablemente con mayor persistencia y gravedad en los países en desarrollo, con el agravante de una menor disponibilidad de recursos para el sistema educativo, como lo afirma (González García, 2007) “la aplicación de un sistema de competencia laboral en esos países surge como una alternativa atractiva, al menos a primera vista, para impulsar la

formación y educación en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general”(p. 43).

### **1.2.2 Entorno nacional**

Para analizar la inclusión de conceptos de competencias en el contexto nacional, se contextualiza dentro de la legislación que nos rige. Dentro del marco legal de las normas que regulan los procesos de gestión de los recursos Humanos en Colombia, comenzamos con el artículo 125 de la constitución política el cual establece:

*“Artículo 125. Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los de trabajadores oficiales y los demás que determine la ley. Los funcionarios, cuyo sistema de nombramiento no haya sido determinado por la Constitución o la ley, serán nombrados por concurso público. El ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos, se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes....”*

Sin embargo es en el año 2004 es donde se da la apertura a la modernización de políticas laborales por medio de la ley 909 en donde se expiden normas que regulan el empleo público, introduciendo por primera vez el concepto de competencias laborales como un elemento integral dentro del sistema de gestión de los recursos humanos, enmarcándose en el concepto de administración pública eficaz al servicio del interés general, el cual se encuentra compuesto por; planificación de los recursos humanos, diseño de empleos, selección y vinculación, evaluación de desempeño, capacitaciones y compensaciones salariales, los cuales se toman como guía para estructurar el sistema de

gestión de personal que debe aplicarse en las entidades que hacen parte de la Administración Pública.

Lograr esta finalidad planteada en la mencionada normatividad, exige que el país proporcione políticas públicas de gestión del empleo y los recursos humanos mediante reformas que incorporen criterios tales como:

- Políticas que garanticen y desarrollen el máximo valor del capital humano,
- La profesionalidad de los recursos humanos al servicio de la administración pública,
- La flexibilidad en la organización y gestión del empleo público,
- La responsabilidad de los empleados públicos por el trabajo desarrollado,
- La observancia por todo el personal de los principios éticos del servicio público,
- La honradez, y la transparencia.

La ley 909 de 2004 busca además incorporar en la legislación Colombiana los criterios y conceptos definidos en la “Carta Iberoamericana de la Función Pública”.

...“*La función pública debe ser diseñada y operar como un sistema integrado de gestión que armonice las personas con la estrategia de la organización para el logro de resultados por medio de variables básicas:*

*a). Las competencias, o conjuntos de cualidades poseídas por las personas, que determinan la idoneidad de estas para el desempeño de la tarea*

*b). La motivación o grado de esfuerzo que las personas estén dispuestas a aplicar a la realización de sus trabajos*” (Longo, 2003, p.34).



En el cual se evidencian conceptos importantes dentro de las políticas y a su vez se promueve la selección a partir de un perfil basado en competencias el cual define las cualidades o características especiales que se requieren para asegurar la idoneidad del profesional que desempeñara con éxito una labor asignada

### **Políticas gestión por competencias de acuerdo a la ley 909 de 2004**

A continuación, se presentan artículos de la norma para esquematizar los conceptos aplicados al modelo de gestión por competencia como política:

#### **1. *Planificación de recursos humanos:***

Diseño de empleos: la definición de empleo público, en esta norma difiere de las contenidas en las normas anteriores en cuanto hace referencia no solo a los aspectos intrínsecos del empleo, sino además a las competencias que se requieren para su desempeño. El eril de competencias conforma el sistema de funciones y requisitos.

#### ***Artículo 17. Planes y plantas de empleos.***

*1. Todas las unidades de personal o quienes hagan sus veces de los organismos o entidades a las cuales se les aplica la presente ley, deberán elaborar y actualizar anualmente planes de previsión de recursos humanos que tengan el siguiente alcance:*

*a) Cálculo de los empleos necesarios, de acuerdo con los requisitos y perfiles profesionales establecidos en los **manuales específicos de funciones**, con el fin de atender a las necesidades presentes y futuras derivadas del ejercicio de sus **competencias**;*

*b) Identificación de las formas de cubrir las **necesidades cuantitativas y cualitativas de personal** para el período anual, considerando las medidas de ingreso, **ascenso, capacitación y formación**;*

**Artículo 19.** *El empleo público.*

1. *El empleo público es el núcleo básico de la estructura de la función pública objeto de esta ley. Por empleo se entiende el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y **las competencias** requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.*

2. *El diseño de cada empleo debe contener:*

a) *La descripción del **contenido funcional del empleo**, de tal manera que permita identificar con claridad las responsabilidades exigibles a quien sea su titular;*

b) *El **perfil de competencias que se requieren** para ocupar el empleo, incluyendo los requisitos de estudio y experiencia, así como también las demás condiciones para el acceso al servicio. En todo caso, los elementos del perfil han de ser coherentes con las exigencias funcionales del contenido del empleo;*

2. **Selección y Vinculación:**

Se establecen los principios que direccionan la ejecución de los procesos de selección haciendo referencia a la evaluación por competencias de los aspirantes y su selección para la labor determinada.

**Artículo 28.** *Principios que orientan el ingreso y el ascenso a los empleos públicos de carrera administrativa. La ejecución de los procesos de selección para el ingreso y ascenso a los empleos públicos de carrera administrativa, se desarrollará de acuerdo con los siguientes principios:*

a) *Mérito. Principio según el cual el ingreso a los cargos de carrera administrativa, el ascenso y la permanencia en los mismos estarán determinados por la demostración permanente de las calidades académicas, la experiencia y las competencias requeridas para el desempeño de los empleos;*

### 3. ***Evaluación de Desempeño:***

Se citan capítulos en donde se regulan las pruebas que deben ser utilizadas en concursos.

**“Artículo 23.** *Las pruebas o instrumentos de selección tienen como finalidad apreciar la capacidad, idoneidad y potencialidad de los aspirantes y establecer una clasificación de los mismos, respecto de las competencias requeridas para desempeñar con eficiencia las funciones y responsabilidades de un cargo...”*

### 4. ***Capacitación y Desarrollo***

**Artículo 36.** *Objetivos de la capacitación.*

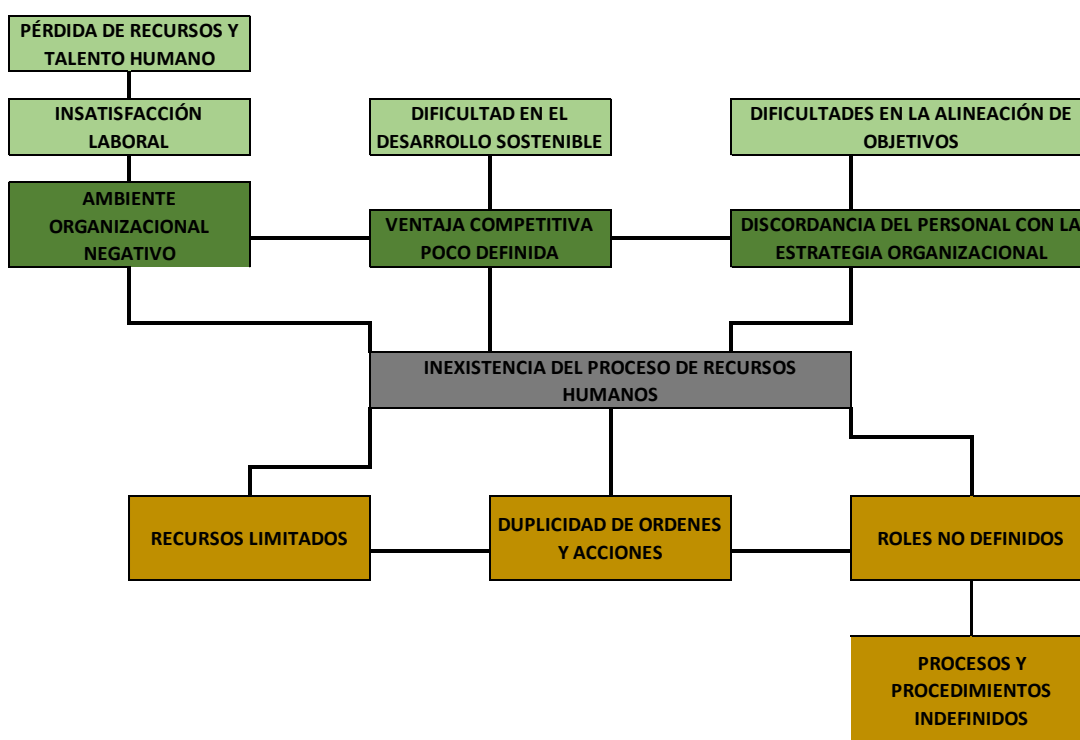
1. *La capacitación y formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.*

2. *Dentro de la política que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública, las unidades de personal formularán los planes y programas de capacitación para lograr esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño.*

3. Los programas de capacitación y formación de las entidades públicas territoriales podrán ser diseñados, homologados y evaluados por la ESAP, de acuerdo con la solicitud que formule la respectiva institución. Si no existiera la posibilidad de que las entidades o la ESAP puedan impartir la capacitación podrán realizarla entidades externas debidamente acreditadas por esta.

### 1.2.3 Situación Interna Fundesol

Tabla 3 Árbol de Problemas FUNDESOL



**Fuente:** Elaboración propia

A partir del análisis realizado sobre la Fundación Despertar Solidario, se identificaron los problemas expuestos en la ilustración anterior, árbol de problemas Fundesol, que muestran su situación interna actual.

La Fundación no cuenta con procedimientos definidos, por lo que, de acuerdo a lo expresado por los colaboradores, frecuentemente se da duplicidad en las acciones y las órdenes, generando gastos innecesarios de los recursos de la organización.

En referencia a los procesos de recursos humanos, la contratación se realiza sin procedimientos establecidos, la selección de los contratistas se da, mayormente, por recomendación de miembros ya vinculados a la organización, lo que resulta en una discordancia entre el personal y la estrategia organizacional. Así mismo, la ventaja competitiva por la que la Fundación busca ser reconocida, se ve poco definida, siendo ésta la integralidad profesional y personal de sus contratistas, quienes, al no pasar por procesos eficaces de selección, formación y evaluación, dificultan la alineación de sus actividades con los objetivos de la Fundación.

Además de lo anterior, los colaboradores expresan, también, que es común sentir un ambiente negativo, dado precisamente, por la duplicidad de órdenes y de acciones, y resultado de la no definición de roles.

Este proyecto se enfoca en la situación presente de la organización y de su entorno, con el propósito de plantear un modelo de gestión de talento humano por competencias, que le permita a la fundación optimizar sus recursos, con especial atención a su recurso humano, mejorando su competitividad y su respuesta ante las nuevas exigencias de su entorno.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Formular un modelo de gestión por competencias laborales en la organización Fundación Despertar Solidario – FUNDESOL- que sea acorde con su misión, visión y valores corporativos

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Definir las competencias corporativas de la Fundación
- Elaborar el diccionario de competencias laborales acordes a una organización sin ánimo de lucro
- Elaborar el índice de cargos que existen en la Fundación
- Determinar las competencias del saber y del saber-hacer de cada uno de los diferentes cargos de la Fundación, a través de las descripciones de puestos de trabajo (DPT'S)
- Diseñar los procesos de recursos humanos por competencias laborales

### **1.4 Justificación**

El impacto de la evolución de la tecnología ha roto con los paradigmas del tiempo y la distancia imponiendo un proceso económico, político y cultural a nivel mundial basado en la comunicación e interdependencia entre los países del mundo, ha convertido economías locales a economías de mercado mundial llevando a las empresas y organizaciones a requerir necesariamente transformaciones productivas que lleve a ser competentes ante las demandas de éstas nuevas economías, “los parámetros básicos de competitividad han evolucionado en dirección de una mayor

exigencia y complejidad, combinando bajos precios con calidad y adaptabilidad, en función de generar un valor agregado mayor al cliente”(Mertens, 1996).

Sin embargo, como lo afirma (Mertens, 1996): “las estrategias que generan ventajas competitivas basadas en la productividad no son suficientes, también son necesarias aquellas basadas en mejores prácticas organizacionales y cambios de paradigma en la administración de sus recursos humanos”, partiendo de la idea que direccionar a las personas en pro de los objetivos y metas de la organización genera estrategias de diferenciación, basadas en el desarrollo de sus recursos humanos.

Dentro de la gestión del recurso humano ha surgido el término “competencia laboral” el cual puede tener variedad de interpretaciones, pero para el caso en particular debe interpretarse como un “movimiento que pretende ser una respuesta innovadora para administrar y regular el mercado de trabajo interno y externo de la empresa”(Mertens, 2000).

Entre las principales características de este movimiento de competencias laborales, surge la necesidad de reformular la relación entre la formación y el trabajo. Por una parte, según (Ducci, 1997) “ las organizaciones, demandan un saber-hacer del personal basados en diferentes y, muy a menudo, mayores conocimientos, y por otra parte, ese saber-hacer, exige una modificación continua debido a los cambios incesantes del proceso de trabajo”.

Las ONG`s no escapan a estas mayores exigencias del entorno, y aún más cuando su misión es orientarse a actividades dirigidas a proporcionar servicios humanos y sociales (salud, planificación familiar, educación) obligando que como ONG no solamente se base en los sistemas organizativos tradicionales, si no enfocarse a prácticas organizacionales que fortalezcan la gestión de su humano en busca de una transformación social y mejora en la calidad de vida para la sociedad.

La Fundación Despertar Solidario -Fundesol- entiende que, si bien ha logrado cierto desarrollo con el modelo de dirección tradicional sobre el cual opera, reconoce que es necesario un cambio que le ayude a dar mejor y más ágil respuesta a los nuevos desafíos y expectativas de su mercado, es por ello que ven en el modelo de dirección por competencias, una forma innovadora y dinámica de replantear el vínculo entre trabajo - educación formal - capacitación, entendiéndolo como un proceso de aprendizaje continuo y sistemático que permita aprovechar al máximo las habilidades, destrezas y conocimientos de sus colaboradores viéndolos como ventajas competitivas y agentes de cambio a través de mejores calificaciones y más conocimientos que les permita crecer como unidad (organización-colaboradores) frente a los retos sociales que como ONG se enfrentan “la edificación de una mejor sociedad”.

Por lo tanto Fundación Despertar Solidario pretende, a través de este nuevo esquema de dirección de recursos humanos, alcanzar su visión de forma más eficiente, convirtiéndose en una organización más productiva en el cumplimiento de su misión.

De otra parte, este proyecto resulta provechoso para las autoras, porque ofrece una oportunidad de ahondar en un área de estudio que no se considera énfasis dentro de la maestría de ingeniería administrativa de la Universidad Del Norte, ni dentro de los perfiles profesionales de las autoras, pero que consideran de importancia fundamental en el desarrollo de sus profesiones.



## **1.5      Diseño metodológico**

### **1.5.1    Objetivo del estudio**

Este proyecto se enfocará en el estudio de la situación actual de la empresa, con el propósito de formular un modelo de dirección por competencias, que le permita a la organización mejorar su nivel de competitividad en el mercado local, a través del mayor aprovechamiento y formación de su recurso humano, para beneficio de sus propietarios, colaboradores y clientes.

### **1.5.2    Tipo de investigación**

Este proyecto se enmarca dentro de las características de una investigación de tipo descriptivo y analítico, a través de la cual se realizará una descripción de la situación actual de la Fundación Despertar Solidario en materia de recursos humanos y su análisis, que conllevará al planteamiento de un modelo de dirección por competencias.

Esta investigación se hará a través de una revisión documental de fuentes secundarias, así como la recopilación de información de fuentes primarias, a través de entrevistas con los directivos y colaboradores de la organización, con el fin de identificar sus competencias, sus expectativas, sus necesidades de formación, los perfiles de los cargos, entre otros.

### **1.5.3    Alcance de la investigación**

El presente trabajo de investigación tiene como alcance las actividades propias de los procesos de recursos humanos en el modelo de dirección actual de la Fundación Despertar Solidario y los procesos del modelo de dirección por competencias a proponer.

## **Capítulo 2: Marco de referencia**

### **2.1 Procesos**

La norma ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de calidad, define el concepto de procesos como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” lo cual implica que, dentro de una organización cualquiera que sea su naturaleza, se realizan procesos, con los recursos disponibles, y el objetivo de atender la necesidad de un cliente.

Son muchas las definiciones que existen sobre el concepto de proceso, generalmente, todas involucran elementos de entrada, actividades de transformación y resultados, sin embargo, cuando se hace referencia a los procesos de una organización, no existe una aceptación unánime frente a la cantidad, clasificación o componentes dentro de la empresa, según (Pérez F, 2009. p.164), existen cuatro tipos de procesos: los procesos operativos, los de apoyo, los de gestión y los de dirección, mientras que para (Mallar, 2010. p.47), son tres los procesos: los de apoyo, los operativos, y los estratégicos o de dirección.

### **2.2 Gestión del recurso humano**

La gestión de los recursos humanos, o también llamada por muchos, gestión del talento humano, hace parte, generalmente, de los procesos de apoyo, que según (Mallar, 2010), son aquellos procesos que están dirigidos al cliente interno (procesos internos, colaboradores,...) y que a pesar de no hacer parte de la cadena de valor, son necesarios para el cumplimiento de los procesos que comprometen la misión de la empresa.

Opinión distinta mantiene (Alles, 2006), para quien “la estrategia de recursos humanos debe considerarse como un proceso de dirección o estratégico”, por cuanto, un buen comportamiento de este proceso puede generar valor a la organización y sus “resultados pueden ser medibles con resultados financieros”.

Ya sea como proceso de apoyo o como proceso de dirección o estratégico, la gestión del talento humano es un proceso transversal a toda la organización, cuyas actividades y desarrollo afectan, de forma positiva o negativa, a todas las áreas de la empresa, de allí la gran importancia de este proceso.

La gestión del talento humano, consiste, principalmente, en un manejo integral del capital humano, que busca ofrecer herramientas para seleccionar, mantener y capacitar al personal en pro de una buena alineación con los objetivos y estrategias de la organización.

Dentro de esta gestión, como proceso, existen los siguientes subprocesos:

*Figura 4 Proceso de Gestión del Talento Humano*



**Fuente:** Elaboración propia

### 2.3 Gestión del recurso humano por competencias

La gestión de los recursos humanos de forma integral por competencias, puede constituirse en una ventaja competitiva para las organizaciones que la implementen, por cuanto mayor integración haya en los equipos de trabajo y más se logren aprovechar las características de cada miembro, más fuerte será la empresa frente a los nuevos retos que le presente el cambiante mercado actual.

Para que sea posible la implantación de este modelo de gestión en una organización, es necesario que exista una visión global de la empresa, que las personas a cargo de este proceso sean capaces de integrar y dirigir los equipos de trabajo hacia los objetivos y estrategias organizacionales.

Para (Alles, 2009), la gestión integral por competencias suma y extiende algunos de los procesos de la gestión de recursos humanos tradicional, así:

*Figura 5 Proceso de Recursos Humanos por Competencias*



**Fuente:** Elaboración propia

## 2.4 Competencias

No existe un único concepto sobre la definición de competencia laboral ni un consenso de criterios, de este modo podríamos empezar por su procedencia etimológica.

Etimológicamente, el significado de la palabra competencia lo podemos remontar a su origen en la lengua española, como lo expone: (“Diccionario Etimológico de la lengua Española,” 2014), así:

*“Deriva del latín “competere”, ir de una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir, aspirar, “buscar o pretender algo al mismo tiempo que otros”. A partir del siglo XV competir adquiere el significado de pertenecer, incumbir, “estar investido/a de autoridad para ciertos asuntos”, que da lugar al sustantivo competencia y al adjetivo competente, que indica apto o adecuado “aptitud legal o autoridad para resolver cierto asunto”. La competencia se relaciona con aptitud, capacidad, disposición. Una persona apta, o capaz, es útil, en general, para determinado trabajo, servicio o función.*

A continuación, se presentan algunas de las definiciones de expertos en el tema, sin embargo Las definiciones presentadas enfatizan aspectos distintos, lo que se debe a las perspectivas y visiones de cada uno de sus autores:

- Para (Mertens, 1996), “son un enfoque integral de formación que conecta el mundo del trabajo y la sociedad con el mundo de la educación”.
- Para (Spencer, 1993), “las competencias son peculiaridades inherentes al individuo, y que incluyen la motivación, las características psicofísicas, los comportamientos, los conocimientos, las destrezas motoras y las cognitivas”.

➤ Para (Ducci, 1997), “la competencia laboral es una construcción de conocimientos útiles para el desempeño productivo en un trabajo, los cuales no se adquieren sólo a través de la formación, sino también a través de la experiencia”.

➤ Por su parte, la OIT, define la Competencia Laboral como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar o desempeñar un puesto de trabajo(OIT, 1993).

➤ “La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtienen no solo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.(Ducci, 1997).

➤ Competencia Laboral como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar o desempeñar un puesto de trabajo(OIT, 1993).

➤ La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.

Este, ha sido un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurra varias acciones intencionales simultáneamente

y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente(Gonczi, 1996).

➤ Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo(Bunk, 1994).

Sin importar el punto de vista desde el que se observe, es posible identificar ciertas ideas que se globalizan en todas las definiciones, tales como:

Las competencias son una combinación de actitudes, habilidades y conocimientos; para lograr el desempeño esperado se ponen en juego tales capacidades; siendo así, las competencias un sumando que se integra para un adecuado desempeño en un contexto dado.

También, la competencia es vista como la capacidad de llevar a cabo ciertas acciones enfocadas al alcance de un resultado definido, con lo cual supone un “saber hacer”.

Y la idea de que es una combinación integrada de un saber, un saber hacer, un saber ser y un saber ser con los demás; que se ponen en acción para un desempeño adecuado en un contexto dado(Iringoin, 2002).

#### **2.4.1 Tipología de las competencias**

Tal como existen varias y diferentes definiciones de competencia laboral, también existen diversas tipologías de las competencias, desde clasificaciones que se hacen a nivel nacional, hasta aquellas que se hacen a la medida de las necesidades de cada organización. Los criterios utilizados para tipificar corresponden, mayormente, al grado de generalidad de

la competencia o a la naturaleza de estas. A continuación, se exponen varias tipologías, enunciadas por (Ernest & Young, 2005; Iringoin, 2002).

*Figura 6 Tipología de Competencias*

**Tipología de competencias:**

El sistema mexicano distingue tres tipos de competencias:

- *Básicas* (vinculadas a niveles generales de lectoescritura, aritmética, etcétera)
- *Genéricas o transversales* (por ejemplo, trabajo en equipo, comunicación efectiva)
- *Específicas* (las competencias propias de un cargo o trabajo determinado).

Bunk (1994) da cuenta de cuatro categorías:

- Competencia especializada
- Competencia metodológica
- Competencia social
- Competencia participativa o de participación.

En la gestión por competencias a nivel de empresas, sobre todo en los EEUU, es usual distinguir entre dos tipos de competencias:

- Competencias centrales o de núcleo (*core competencies*)
- Competencias auxiliares.

El sistema francés reconoce dos tipos de competencias:

- Competencias profesionales
- Competencias sociales, relacionadas con el saber ser, que es, en último término, aprender a ser.

Las competencias sociales se relacionan con el *saber ser (savoir être)* sobre el cual tanto insisten la educación y el trabajo. Zarifian expresa que «por competencia social se entiende, en general, las capacidades desarrolladas en los tres campos siguientes: la autonomía, la toma de responsabilidad, la comunicación social». (Zarifian, 1998a). Vale la pena recordar aquí su observación sobre si deberán ser estas competencias consideradas realmente como sociales o como profesionales.

**Fuente:** IRIGOIN, M; VARGAS,F. 2002. Tipología e competencias. Ilustración. Recuperado de Competencia Laboral, Manual de Conceptos, métodos, y aplicaciones en el sector Salud.

## 2.5 Procesos de recursos humanos por competencias



### 2.5.1 Atracción, selección e incorporación

Según (Alles, 2009), “este proceso consiste en elegir a una persona en función de ciertos criterios preestablecido, el cual cumple una serie de pasos, de los cuales el primero resulta ser la definición correcta del perfil requerido”, por el cual se estime la realidad de las expectativas del cargo y las posibilidades de satisfacerlas.

*Figura 7 Proceso de Atracción, Selección e Incorporación*



**Fuente:** ALLES, Martha. Dirección estratégica de RRHH. Gestión por competencias, Capítulo 3. [diapositivas]. San Luis. Ediciones Granica. 2006. 22 diapositivas, col

### 2.5.2 Desarrollo, planes de sucesión y formación

Una de las principales funciones del área de recursos humanos es capacitar a los colaboradores de las organizaciones, de forma tal que las personas realicen mejor sus labores.

En una organización que ha implementado la gestión por competencias, este punto, desarrollo o formación, debe estar enfocado, precisamente, al desarrollo de las competencias, para ello es necesario identificar las brechas que existen entre las competencias actuales de la organización y de los colaboradores, y las competencias que la misma organización busca, de forma tal que se elabore un plan de capacitación apropiado a las necesidades de la empresa.

Para el desarrollo de competencias, Martha Alles, propone un ciclo de tres pasos, que consisten en el autodesarrollo por parte de los colaboradores, el entrenamiento por parte de personas calificadas para tal fin y el codesarrollo, que se debe dar entre todos los colaboradores y organización misma.

*Figura 8 Esquema de un Entrenamiento*



**Fuente:** Tomado de: ALLES, Martha. Dirección estratégica de RRHH. Gestión por competencias, Capítulo 5. [Diapositivas]. San Luis. Ediciones Granica. 2006. Diapositiva 14, col

### **2.5.3 Evaluación de desempeño**

Esta etapa del proceso de recursos humanos por competencias, permite el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, así como la mejora continua de los resultados de la organización, por cuanto permite detectar necesidades de formación y una mayor y mejor aprovechamiento del talento humano de la organización.

Esta etapa se convierte en un punto neurálgico del proceso, por cuanto no sólo aporta lo mencionado en el párrafo anterior, sino también por el cuidado que es necesario tener al momento de su aplicación y retroalimentación, dado la calidad de ser de los colaboradores de la organización.

### **2.5.4 Remuneración y beneficios**

Esta etapa del proceso de recursos humanos refiere al estudio y análisis de los salarios de los colaboradores, a las revisiones de esos salarios en correspondencia con las competencias deseadas y las competencias reales de los puestos de trabajo y los colaboradores, pero también hace referencia a las políticas de beneficios.

Son muchos los métodos que existen para determinar el salario de los colaboradores de una organización, dependiendo de factores como el mercado en el que la empresa desarrolla sus actividades, la capacidad económica de la organización, entre otros.

En relación a los beneficios, estos pueden no ser siempre de carácter económico, pero sí atender otras necesidades de los colaboradores, dependiendo, en gran medida, también del estilo de dirección de la organización.

### **2.5.5 Análisis y descripción de puestos de trabajo**

Para (Alles, 2009), el análisis y descripción de los puestos de trabajo en una organización, “es el procedimiento sistemático de recolectar y analizar información relacionada con el contenido del puesto de trabajo, sus requerimientos específicos, el contexto de sus tareas y las competencias que debe tener la persona responsable del puesto” (cap.4).

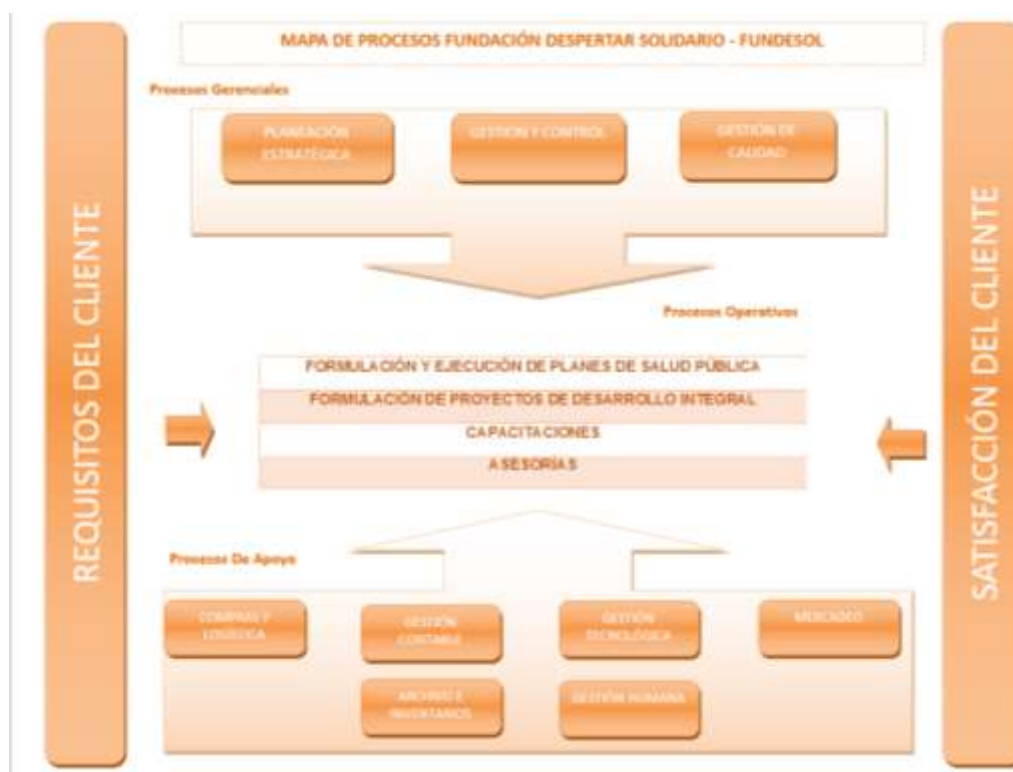
Es importante mencionar que la descripción de puestos de trabajo, si bien está enfocada a identificar las competencias necesarias para su desarrollo, no hace referencia a las personas que desempeñan el puesto, “su función es brindar información sobre las obligaciones del puesto, las responsabilidades, la autoridad, la relaciones jerárquicas y colaborativas con otros puestos, y todo lo relacionado con la posición en sí” (Alles, 2009).

## Capítulo 3: Diseño del modelo de competencias en la fundación despertar solidario

### 3.1 Procesos de la fundación

Tal como se indicó en el marco de referencia, no existe un concepto unificado de lo que es un proceso dentro de una organización, ni los tipos de procesos que existen, sin embargo, y con el fin de entender mejor a la Fundación Despertar Solidario – FUNDESOL- durante el desarrollo de este proyecto de investigación se clasificarán los procesos de esta organización en estratégicos, operativos y de apoyo; siendo así, los procesos de la Fundación Despertar Solidario son clasificados como se muestra a continuación:

*Figura 9* Procesos de la Fundación Despertar Solidario



**Fuente:** Elaboración propia

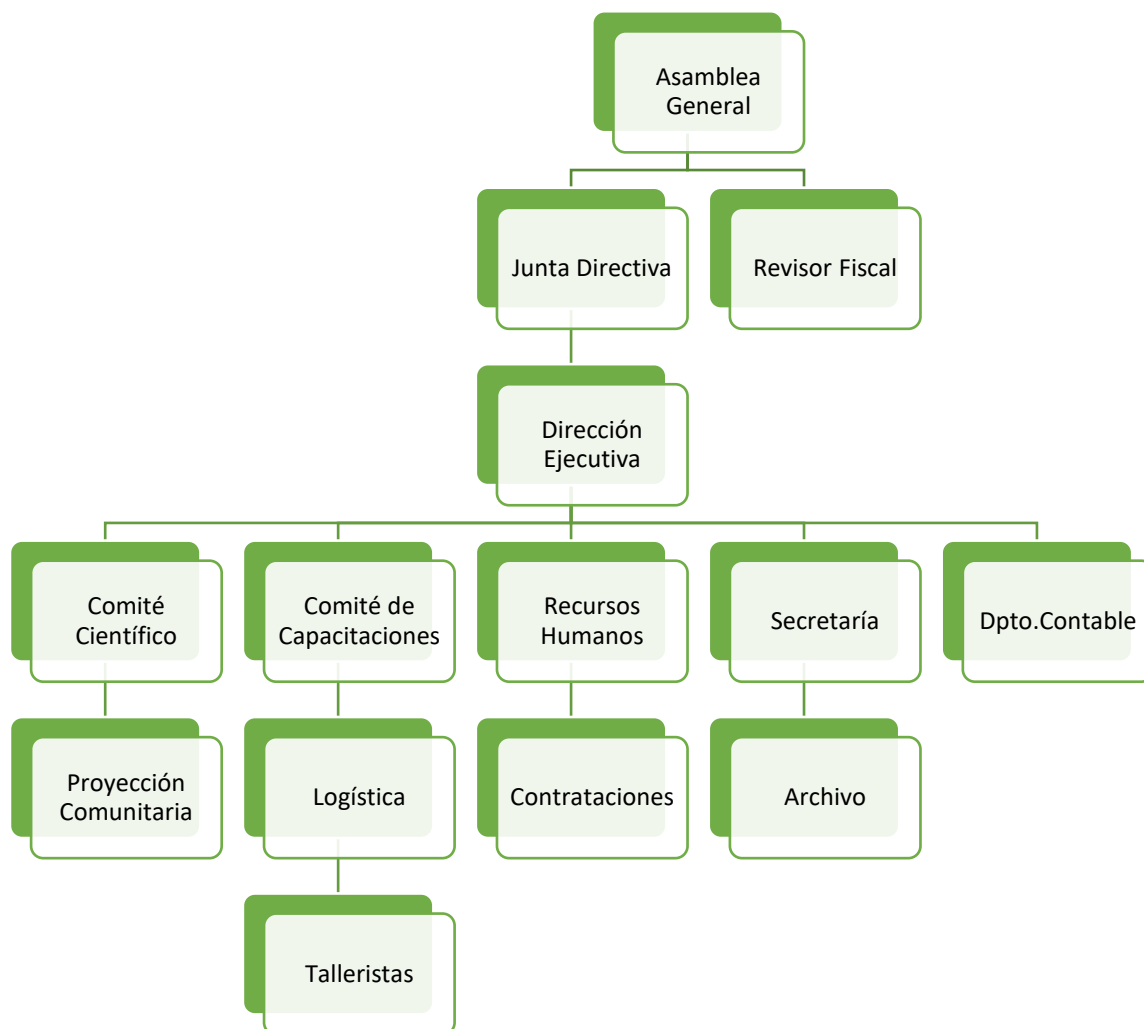
Todos los procesos de la fundación están enmarcados en la orientación al cliente, es por ello que como entrada principal del mapa de procesos ilustrado se encuentran los requisitos del cliente, y como salida principal la satisfacción del mismo, así mismo cabe anotar, que esas misma entrada y salida hacen parte de cada uno de los procesos, sin jerarquizar que sea clientes internos o externos, dado el enfoque hacia el cliente, propio de Fundesol.

### **3.2 Estructura de la organización**

A pesar de la definición de los procesos de la Fundación Despertar Solidario mostrados en la ilustración anterior, FUNDESOL no cuenta con una estructura definida por procesos, y tal como se planteó durante la formulación de problemas, no existe procesos ni procedimientos definidos, incluyendo el de recursos humanos, cuya gestión, actualmente, reposa sobre el presidente y la gerente de la organización, sin procedimientos específicos.

No obstante, la Fundación Despertar Solidario refleja la estructura que se muestra a continuación, organizada en comités, dicha estructura se encuentra en proceso de mejora, sobre lo cual, este proyecto de investigación pretende aportar, proponiendo, entre otros, una definición del proceso de recursos humanos.

Figura 10 Estructura FUNDESOL



**Fuente:** Tomado de Portafolio Fundesol

### 3.3 Definición de las competencias corporativas de la organización

Para trabajar en el esquema por competencias es necesario comenzar por las que definen la organización, esto es, haciendo referencia a la visión y misión; cuál es la imagen que la organización plantea, cuál es su expectativa ideal de lo que espera ocurra, cuáles son sus perspectivas.

### **Misión**

Promover el desarrollo social de las poblaciones más vulnerables de los departamentos de la costa caribe colombiana, a través de la ejecución de proyectos sociales en las áreas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, agroecológica, educativa y en general del desarrollo integral del ser humano, actuando con un equipo interdisciplinario con sensibilidad social y capacidad.

### **Visión**

En el año 2020 seremos la organización no gubernamental, líder en la utilización de las tic's y medios masivos de comunicación, para difundir mensajes de desarrollo integral del ser humano en el caribe colombiano



COMPETENCIAS CENTRALES O CARDINALES DE FUNDESOL		
COMPET.	EXPLICACION	NIVELES
ORIENTACIÓN AL CLIENTE:	<p>Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad</p>	A. Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de sus clientes
		B. Promueve en sus equipos la actitud de buscar información sobre las necesidades latentes o potenciales de los clientes
		C. Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado
		D. Comprende que el cliente es fundamental para su organización y actúa en consecuencia

<b>INTEGRIDAD:</b>	Hace referencia a obrar con rectitud y prioridad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos, abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones de la persona son coherentes con lo que dice.	A. Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto.
		B. Acepta planteos éticos de sus subordinados y trata de incorporar sus sugerencias para mejorar el ambiente laboral
		C. Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad, tanto para la distribución del trabajo como para la evaluación y la retribución
		D. Genera vínculos de confianza en su ámbito más cercano y cotidiano del trabajo.
<b>IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN:</b>	Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender	A. El trabajador conoce los elementos que conforman la cultura de la empresa y los promulga. El trabajador defiende los intereses de la empresa, estando dentro y fuera de ella. Da prioridad a las metas finales de la empresa y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.

	los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	B. Conoce el lenguaje, símbolos y valores de la empresa. Tiene noción de la meta final a la que desea llegar la empresa, y en ciertas ocasiones muestra una participación activa para llegar a ella.
		C. Demuestra un escaso conocimiento del lenguaje que se maneja al interior de la empresa, como también tiene escaso conocimiento sobre sus costumbres y valores. Podría considerar pertinente anteponer sus intereses personales a los intereses de la organización.
		D. Le es indiferente

### 3.4 Definición de las competencias del saber y del saber-hacer de los cargos

#### de la fundación

COMPETENCIAS DEL SABER		
COMPET.	EXPLICACION	NIVELES
<b>1. COMUNICACIÓN</b>	Es la competencia que comprende las habilidades del lenguaje verbal: hablar, escuchar, leer y escribir; y las supera, al incluir también el lenguaje no verbal; es la competencia vinculada con la expresión, comprensión e interpretación de contenidos.	A. Sabe expresarse en el lenguaje verbal y no verbal, de forma asertiva y efectiva, sabe comunicar y comprender de forma apropiada la información, permitiendo el alcance de sus objetivos.
		B. Es capaz de expresarse y comprender a través del lenguaje verbal y no verbal de forma apropiada.
		C. Puede comunicarse a través del lenguaje verbal de forma efectiva.
		D. Es capaz de comunicarse de manera apropiada a las necesidades de sus labores

<b>2. MANEJO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS</b>	Se conoce como tecnología de información (TI) a la utilización de tecnología, específicamente computadoras y ordenadores electrónicos para el manejo y procesamiento de información, específicamente la captura, transformación, almacenamiento, protección y recuperación de datos e información.	A. Estratega, coordinador, supervisor. Utiliza la creatividad de forma autónoma para idear soluciones a problemas tecnológicos, valorando alternativas y consecuencias
		B. Aplica. Aplica herramientas de búsqueda, proceso y almacenamiento de información. Maneja tecnologías de la información con soltura en la obtención y presentación de datos. Utiliza adecuadamente vocabulario tecnológico. Elaborar informes técnicos utilizando la terminología adecuada.
		C. Utiliza el proceso de resolución técnica de problemas para satisfacer necesidades tecnológicas
		D. Conoce el funcionamiento y la aplicación de objetos, procesos y entornos tecnológicos

<b>3. GESTION DEL MANTENIMIENTO</b>	Combinación de todas las acciones técnicas y administrativas, incluyendo supervisión, previstas para conservar o restablecer un ítem a un estado en el cual pueda desempeñar la función requerida.	A. Diseña estrategias de mantenimiento mediante el análisis de factores humanos, tecnológicos, económicos y financieros para la elaboración y administración del plan maestro de mantenimiento que garantice la disponibilidad y confiabilidad de planta, contribuyendo a la competitividad de la empresa.
		B. Optimiza las actividades del mantenimiento y las condiciones de operación de los equipos a través de técnicas y herramientas de confiabilidad para incrementar la eficiencia global de los equipos y reducir los costos de mantenimiento.
		C. Diseña proyectos de desarrollo tecnológico mediante estudios de viabilidad y factibilidad para mejorar la mantenibilidad
		D. Conoce el funcionamiento y la aplicación de objetos, procesos,

		sistemas y entornos de mantenibilidad.
<b>4. PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN</b>	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	A. Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos. Crea estrategias que le permiten realizar un seguimiento riguroso respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.
		B. Maneja el tiempo eficientemente, y es capaz de participar paralelamente de diversos proyectos
		C. Formula objetivos racionales para los planes determinados
		D. Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos; corrige sus previsiones cuando es necesario

<b>5. POLIVALENCIA</b>	Capacidad y disponibilidad para ejecutar diferentes tareas, permitiendo que una persona se adapte rápidamente al cambio, y sea capaz de responder de manera favorable a las nuevas exigencias de las empresas.	A. Tiene la capacidad para ejecutar diferentes tareas de forma efectiva y eficiente, respondiendo de forma favorable ante las exigencias de esta competencia
		B. Es capaz de ejecutar diferentes tareas de forma efectiva
		C. Ejecuta diferentes tareas alcanzando, en raras ocasiones, el objetivo de todas ellas.
		D. Puede realizar sólo una tarea de forma efectiva, no es adaptable a los cambios
<b>6. PRODUCTIVIDAD</b>	Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus	A. Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta



	compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio de alcanzarlos con éxito.	productividad.
		B. Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir- Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.
		C. Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones el mismo alcanza.
		D. Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.
<b>7. RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	Se refiere al uso de diversas técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas para desarrollar sistemas de información	A. Con el uso de diferentes técnicas, es capaz de procesar la información explorando nuevas cuestiones que surjan de manera espontanea
		B. Esta en la capacidad de procesar la información y

		expresarla claramente a sus compañeros o en sus informes.
		C. Tiene dominio en el uso de técnicas de procesamiento de la información
		D. Presenta de forma adecuada la información seleccionada para ser presentada a la compañía.
<b>8. CAPACIDAD DE ANÁLISIS SINTESIS</b>	Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados por la organización	A. No establece fácilmente relaciones causa-efecto en situaciones que ameritan este tipo de análisis
		B. Detecta y analiza problemas que ya han hecho efecto, dificultándosele prever la aparición de nuevos o el giro que puede tomar un acontecimiento.
		C. Establece relaciones entre datos numéricos y abstractos que permiten explicar o resolver problemas complejos

		D. Tiene la capacidad para organizar datos numéricos o abstractos y de establecer relaciones adecuadas entre ellos
<b>9. CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN</b>	<p>Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona</p>	A. Habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos utilizando herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
		B. Atender los objetivos de la organización y lograr acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan
		C Capacidad para realizar acuerdos satisfactorios para la organización pero no siempre considera el interés de los demás
		E. Se guía por objetivos globales y logra acuerdo razonables para relaciones a corto plazo

<b>10. CAPACIDAD DE RELACIÓN</b>	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.	A. Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colegas y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocio o si lo considera necesario.
		B. Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.
		C. Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo,
		D. Se relacione informalmente con la gente de la empresa. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad.

<b>11. CONOCIMIENTO JURÍDICO</b>	Tiene dominio en el conocimiento de temas legales concernientes a la labor desempeñada	A. Es capaz de elaborar y sustentar premisas que permitir defender una posición, con la suficiente elocuencia y audacia que conlleve beneficios a la compañía.
		B. Es capaz de elaborar y sustentar discursos que permitan defender una posición determinada
		C. Capacidad para sintetizar e interpretar la legislación referente a la labor desempeñada.
		D. Tiene conocimiento de la legislación asociada al cargo que ocupa
<b>12. CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>	Desempeñar tareas de gestión y asesoramiento financiero y contable en el ámbito empresarial, así como de desarrollar las áreas de análisis y gestión de inversiones, banca, auditoría, consultoría de gestión y gestión financiera, todo ello tanto en el ámbito público como en el	A. Comprende el entorno económico general en el que se desarrolla la actividad de las unidades económicas de la organización, y el impacto de los fenómenos económicos sobre el sistema financiero y contable de las mismas.

	privado.	<p>B. Comprende, interpreta y aplica los conceptos, métodos y técnicas que se emplean para la toma de decisiones en la dirección financiera para el logro de los objetivos de la organización, así como los utilizados en el análisis y la gestión de los distintos instrumentos financieros en el contexto del mercado correspondiente.</p>
		<p>C. Comprende y mide el impacto de los parámetros que determinan y condicionan la situación económica financiera de las unidades económicas, registra contablemente los hechos económicos que les afectan de modo que pueda emitirse un juicio razonado</p>
		<p>D. Conoce el funcionamiento y la aplicación de objetos, procesos, sistemas y entornos del ámbito financiero y contable</p>

<b>13. COORDINACIÓN</b>	Disposición metódica de una determinada cosa o el esfuerzo realizado para llevar a cabo una acción común	A. Logra integrar y enlazar distintos sectores con el objetivo de llevar a cabo múltiples tareas compartidas
		B Es capaz de coordinar a un grupo de personas conllevándolo a un fin común
		C Tiene en cuenta las consideraciones del entorno (entorno social, entorno económico) de manera que puede trabajar en la misma sintonía con el.
		D Tiene la capacidad de clasificación y análisis
<b>14. COMPROMISO</b>	Sentir como propios los objetivos dela organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en	A. Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuesto
		B. Pone en práctica los mecanismos de control pautados con

	marcha de las acciones .	el fin de ir monitoreando el logro de los objetivos y de implementar acciones correctivas oportunas
		C. Genera información para el control de la gestión y busca feedback para chequear su nivel de desempeño
		D. Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de las pautas formales de la empresa
<b>15. DISEÑO DE PROYECTOS</b>	Es la capacidad de establecer y conducir un proyecto controlando cumplimiento presupuestario, costos y tiempos. Implica determinar prioridades, tiempo y recursos de manera efectiva	A. Desarrolla estrategias de corto y mediano plazo para su organización
		B. Planifica su propio trabajo y el de su equipo
		C. Cumple con su propio trabajo y atiende necesidades del equipo de trabajo
		D. Obtiene Logros parciales
<b>DE COM PARA</b>	Se define la gestión de compras como la operación comercial que incluye un proceso	A. Formula el un plan de programación de las posibles compras a realizar en el período



	<p>cuya magnitud y alcance depende del tamaño de la empresa, ubicación o sector de la empresa. El principal objetivo de la función de compras es la reducción de costos y obtención de utilidades y eficiencia en el servicio.</p> <p>En términos generales es obtener mediante negociaciones los recursos necesarios que ayuden en el cumplimiento de la misión de la organización</p>	<p>teniendo en cuenta las necesidades de cada una de las áreas de la empresa.</p> <p>Coordina el funcionamiento y proceso de las compras en cuanto a su operación y recurso humano necesario.</p>
		<p>B. Crea y actualiza un requisito de proveedores, estableciendo sus condiciones precios, servicios, información general y demás informaciones necesarias.</p>
		<p>C. Tramita las requisiciones y solicitudes para adquisición de artículos y servicios que se requieren en las diversas áreas.</p>
		<p>E. Conoce los objetivos del departamento, sus procedimientos, funciones políticas, organización, ubicación, recurso humano, documentos, flujo de documentos y otras</p>

<b>17. INTERPRETACION DE RESULTADOS</b>	Proceso a través del cual se ordenan, clasifican y presentan los resultados de la investigación en cuadros estadísticos, en graficas y sistematizados con el propósito e hacerlos comprensibles	A. Es capaz de probar una hipótesis teniendo contrastando análisis cuantitativos y cualitativos.
		B. Tiene la capacidad de cruzar información recolectada
		C. Clasifica la información identificando concordancia y discrepancia para obtener información mas limpia y útil
		D. Es capaz de presentar la información en tablas o cuadros haciendo uso de técnicas estadísticas
<b>18. MANEJO DE SISTEMA</b>	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la	A. Idea e implementa exitosamente estrategias y herramientas organizacionales a fin de que el impacto de las diversas situaciones no afecte negativamente (o lo haga en la menor medida posible) a la organización ni a las

	capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; así mismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.	personas que la integran
		B. Se mantiene informado acerca de los cambios contextuales del entorno y atento respecto de las modificaciones tanto de la competencia como de la propia organización y las de los clientes, a fin de hacer propuestas valiosas para contrarrestar amenazas potenciales provenientes de los diversos frentes
		C. Busca apoyo o asesoramiento experto, así como indicadores de superiores que le permitan resolver los problemas que se le presentan en su gestión
		D. Cumple los lineamientos generales de la organización
19. <b>MANIPULACIÓN DE DATOS</b>	Se trata de la experticia técnica, de los conocimientos específicos a su puesto de trabajo para el cual se supone especializado. Aborda tanto los conocimientos	A. Es referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la organización en general, por su comprensión y su conocimiento de los procesos

	<p>teóricos de la disciplina así como su aplicación a las situaciones y problemas prácticos que su oficio le exige. Respuesta precisa y detallada con amplio despliegue técnico y teórico en la disciplina específica del colaborador, la cual le faculta para resolver con suficiencia los problemas y retos específicos de su rutina.</p>	<p>B. Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y áreas.</p>
		<p>C. Incrementa sus conocimientos y habilidades a fin de prepararse para lo que demande la organización en el futuro.</p>
		<p>D. Recibe material actualizado e información que le proporciona la organización, y los aplica en las situaciones en que se requiere</p>
<b>19. MARKETING</b>	<p>Es la capacidad de conocer a fondo el o los productos y evaluar la forma como se adecúan a las necesidades de los clientes. Quien posee la competencia conoce perfectamente las condiciones de prestación del producto, los requerimientos técnicos, los aspectos de precio y en general las condiciones estándares bajo la cual se presta el mismo. Implica saber de</p>	<p>A. Conoce las tendencias del mercado y constantemente busca oportunidades de mejora de nuevos negocios para satisfacer las necesidades de un mercado en permanente cambio</p>
		<p>B. Conoce los productos de la organización y sus desventajas con relación a los de la competencia</p>
		<p>C. Conoce los productos de la empresa y brinda adecuada asesoría</p>

	<p>memoria o tener la habilidad de consultar rápidamente los estándares bajo las cuales se entrega un producto o servicio y sus comparaciones, ventajas o desventajas frente a otros productos de la competencia</p>	sobre los mismos a los clientes
		<p>D. Trata de manejar las objeciones de los clientes a los productos de la empresa y deriva a quienes tienen mayor conocimiento las consultas que no puede manejar por sí mismo cuando se trata de cuestiones muy complejas</p>
<b>CALIDAD</b>	<p>Conjunto de actividades planeadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de calidad y demostradas según se requiera para proporcionar confianza adecuada de que un producto o servicio cumplirá los requisitos para la calidad, satisface los requisitos dados los cuales deben estar sustentados en la satisfacción de las expectativas de los clientes</p>	<p>A. Proporciona confianza a la dirección de la empresa y el externo, en situaciones contractuales, proporciona confianza al cliente, se relaciona en procesos y procedimientos que obligan a promover y desarrollar mecanismos internos, para asegurar la completa satisfacción del cliente</p>
		<p>B. Evalúa procesos o actividades, identifica oportunidades de mejora y planea y diseña cambios, introduce los cambios, revalúa la actividad o proceso, documenta y verifica que la actividad o proceso se</p>

		realiza de acuerdo a la normativa formal existente
		C. Conoce y aplica los estándares de calidad que se aplican en los procesos productivos. Asume las normas y reglamentos en materia de calidad
		D. Cumple con la normativa existente en la organización en materia de calidad. Si lo cree necesario sugiere mejoras en materia de calidad de los productos y servicios
<b>21. TOMA DE DECISIONES</b>	Capacidad y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos que el contexto implique.	A. Utiliza técnicas de toma de decisión que le permitan modelar el proceso y cuantificar el riesgo
		B. Identifica el problema e identifica los criterios para la toma de decisiones, asigna ponderaciones a los criterios y evalúa alternativas
		C. Tiene el conocimiento

		y sustenta las posibles consecuencias de las alternativas evaluadas en los posibles escenarios
		D. Tiene la capacidad de tomar decisiones en sus actividades cotidianas debidas a la rutina que la convertir en procesos automáticos
<b>22. TRABAJO EN EQUIPO</b>	<p>Implica la capacidad de colaborar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos, Si la persona es un numero uno de área o empresa, la</p>	A. Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
		B. Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un

	competencia "trabajo en equipo" no significa que sus subordinados sean pares sino que operaran como equipo en su área/grupo.	ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
		C. Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista
		D. Cooperar. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.



<b>23. PLANEACION</b>	Capacidad para realizar de forma eficaz z un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo	A. Determina eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlos.
		Organiza eficazmente la propia agenda de activadas estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de forma eficiente.
		c. Sigue criterios de orden y claridad en la realización de sus tareas
		D. Actúa de manera meticulosa, evita errores y presta atención a los detalles de su labor
<b>24. RELACIONES PUBLICAS</b>	habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles	A. Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de las personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles,

	(estatales, provinciales y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad	legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad
		B. Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias
		C. En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.
		D. Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos
<b>25. GESTION DOCUMENTAL</b>	Conocimiento necesario para el análisis, selección, clasificación y archivo de la documentación física o electrónica generada por los trámites realizados en las dependencias de la empresa.	A. Análisis, selección y clasificación. Es capaz de repartir entre sus compañeros la información de manera que les permita un fácil análisis
		B. Uso de Herramientas

		disponibles para la gestión documental
		C. Manejo de técnicas y equipos necesarios impartidos por la organización
		D. Tiene organizado su puesto de trabajo
<b>26. GESTION DE RECURSOS</b>	Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos de que dispone, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo, y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión	A. Genera nuevas relaciones y promueve la consecución de los diferentes recursos para promover los resultados dentro de su organización
		B. Tiene conocimiento de herramientas de software que le permitan automatizar en el proceso de asignación de recursos
		C. Administra sus recursos aumentando el rendimiento y la efectividad de su labor
		E. Tiene un adecuado uso de los recursos con los que cuenta

### 3.5 Diccionario de competencias: competencias del ser de los cargos de la fundación

COMPETENCIAS DEL SER		
COMPEN	EXPLICACION	NIVELES
<b>1. DESARROLLO DE OTROS</b>	<p>Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización. No se trata solo de enviar a las personas a cursos de un esfuerzo por desarrollar a los demás.</p>	<p>A. Da el feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.</p>
		<p>B. Para facilitar el aprendizaje. Explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.</p>
		<p>C. Dedicar tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar.</p>
		<p>D. Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos</p>

		sobre el potencial y las capacidades de los demás.
<b>2. PENSAMIENTO ESTRATEGICO</b>	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.	A. Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.
		B. Comprende cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
		C. Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocio.
		D. Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.

<b>3. RESPONSABILIDAD</b>	Asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.	A. Desempeña las tareas con dedicación cuidando cumplir tanto con los plazos como con la claridad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición
		B. Cumple los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
		C. Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.
		D. Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.
<b>4. SOCIABILIDAD</b>	Hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como sistemas de apoyo informales. Estas relaciones están basadas en la confianza mutua y el respeto,	A. Establece vínculos con los compañeros basados en el conocimiento apoyándolos informalmente en todo quehacer relacionado. Genera confianza y respeto. Es considerado un referente entre

	<p>mediante los cuales los profesionales reciben feedback informal de sus resultados. El apoyo a los compañeros no está basado en los sentimientos sino en la confianza derivada de compartir los rigores del entrenamiento y de la valoración para elegir a sus nuevos integrantes y desarrollar carreras sobre la base del conocimiento.</p>	<p>sus pares; comparten con él sin dudar recibiendo a su vez feedback informal sobre los resultados obtenidos.</p>
		<p>Ves reconocido y se requiere su apoyo en la comunidad profesional, informalmente o en eventos profesionales</p>
		<p>C. Participa con entusiasmo en actividades de entretenimiento riguroso, compartiendo sus avances con los otros y promoviendo actitudes similares en otros.</p>
		<p>D. Participa activamente y comparte sus logros con los compañeros</p>
<b>5. TRANSPARENCIA</b>	<p>Capacidad que tiene el ser humano para que los otros entiendan claramente sus motivaciones, intenciones y objetivos. Igualmente se enfoca en llevar a cabo prácticas y métodos a la disposición publica sin tener nada que ocultar.</p>	<p>A. Genera confianza entre sus compañeros y además es capaz de tener organizado su puesto de trabajo de manera que permite en cualquier momento una revisión de su proceso.</p>
		<p>B. Es capaz de sustentar a quien le interese cualquier requerimiento en su proceso</p>
		<p>C. Es capaz de plantear sus</p>

6. CONFIDENCIALIDAD		pensamientos de una manera clara ante sus compañeros
		D. Genera confianza y es honesto
	Capacidad responsabilidad y sentido de integridad. Las personas de esta competencia procuran que sus acciones sigan criterios éticos, honrados y sinceros y proporcionan confianza a los demás. Son capaces de Admitir sus propios errores y no permitir señalamientos injustificados. Capacidad de adoptar posturas firmes y fundamentada en sus principios aunque resulten impopulares, se responsabilizan de sus objetivos y son cuidadosos con su trabajo.	A. Capacidad responsabilidad y sentido de integridad. Las personas de esta competencia procuran que sus acciones sigan criterios éticos, honrados y sinceros y proporcionan confianza a los demás. Son capaces de Admitir sus propios errores y no permitir señalamientos injustificados. Capacidad de adoptar posturas firmes y fundamentada en sus principios aunque resulten impopulares, se responsabilizan de sus objetivos y son cuidadosos con su trabajo.
		B. Son Discretos, sensatos para formar juicios y tienen tacto para hablar a actuar con reserva y prudencia
		C. Obran en todo momento consecuente a valores morales, y prácticas profesionales respetando las políticas



7. CREATIVIDAD		organizacionales.
		D. Adoptan posturas firmes fundamentadas en sus principios aunque resulten impopulares
	Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales entre otras. Las personas se caracterizan porque proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Son recursivos innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas, y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.	A. Tiene mente abierta a nuevas perspectivas, acepta ideas innovadoras aunque supongan un cierto riesgo
		B. Cuestiona la mitología convencional del trabajo, está preparada para ver más allá de la información disponible y de los propios conocimientos para encontrar soluciones.
		C. Demuestra sensibilidad y crea nuevos conceptos dentro del entorno, supera los modelos preestablecidos y piensa de forma abierta más allá de la información disponible
		D. Genera un ambiente creativo dentro de su área y/o Organización. Genera modelos que facilitan el análisis y solución de problemas de otros en la Organización (colaboradores/as,

		colaterales, otros departamentos).
<b>8. ENERGÍA</b>	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o de la organización al que se pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.	A. Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esta energía en todo lo que emprende
		B. Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar

9. ETICA		C. Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente
		D. Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas su rendimiento decrece en
	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o de la organización al que se pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.	A. Si la situación lo requiere, es capaz de dar cuenta de los valores que guían su acción
		B. Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones y puede dar cuenta de los principios que guían su acción
		C. Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la empresa y adecuarlo a los valores y principios comunes
		D. Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.

<b>10. FLEXIBILIDAD</b>	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.	A. Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Realiza cambios en la estrategia de negocios o proyectos ante los nuevos retos o necesidades del entorno.
		B. Decide que hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso.
		C. Aplica normas de dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales de la organización.
		D. Reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.
<b>OVA CIO N</b>	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones	A Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni

	requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe	otros habían presentado antes
		B. Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.
		C. Aplica y/o recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas y/o situaciones similares a los presentados en su área.
		D. Es estructurado y le gusta moverse en situaciones conocidas y con pautas de acción prefijadas
<b>12. IMPARCIALIDAD</b>	Es un criterio propio de la justicia que establece que las decisiones deberían tomarse siguiendo criterios objetivos, sin dejarse llevar por influencias de otras opiniones, prejuicios.	A. Toma decisiones con base en técnicas de decisión
		B. es capaz de que con base a criterios objetivos y en lo posible con base en datos facticos tomar una decisión
		B. Toma decisiones con base en criterios
		E. No es prejuicioso

<b>13. LIDERAZGO</b>	<p>Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción d ese grupo.</p> <p>La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de feedback integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a los otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.</p>	<p>A Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.</p>
		<p>B. Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tienen energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por el mismo.</p>
		<p>C. El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.</p>
		<p>D. Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizan un adecuado seguimiento de lo recomendado.</p>

<b>14. METICULOSIDAD</b>	Capacidad de resolución de total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia	A. Desarrolla altos niveles de conocimiento de su trabajo debido a el esfuerzo que dedica a sus responsabilidades
		B. Se caracteriza por ser responsable, organizada, confiable y persistente
		C. Es persistente en lograr el objetivo, generalmente toma más tiempo
		D. Se distrae con facilidad,
<b>15. ORIENTACIÓN HACIA EL MEDIO AMBIENTE</b>	El conjunto de comportamiento observables, individuales y colectivos que promueven, favorecen y aseguran una cultura empresarial sostenible de respeto por lo ambiental con independencia de la empresa a la cual pertenece	A. Investiga propone y promueve nuevos procedimientos y procesos de tal forma que disminuye el consumo de recursos energéticos
		B. Es proactivo y propone acciones efectivas para proteger o minimizar los impactos causados por la gestión empresarial en el ambiente
		C. Sabe que es ambiente y reconoce la importancia que tiene para la empresa donde trabaja.
		D. Poco interés por generar un bajo impacto en el entorno ambiental

<b>16. PENSAMIENTO SISTÉMICO</b>	La capacidad de entender una situación desglosándola en partes identificando las relaciones causa-efecto	A. Realiza planes y análisis complejos , presenta soluciones causales en cadena
		B. Ve relaciones múltiples, anticipa los obstáculos que pueden surgir en un proceso y los pasos a seguir para su solución
		C. Ve relaciones básicas, pone prioridades a las tareas, actividades o procesos importantes
		D. Responde automáticamente a las necesidades o requerimientos sin ningún tipo de análisis
<b>17. PERSUASIÓN</b>	Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de tal manera que se logra convencer a otros de un punto de vista	A. Consigue que los demás sigan sus recomendaciones, mediante su comprensión de los sentimientos
		B. Consigue que los demás confíen en ella, le expliquen sus preocupaciones o dificultades.
		C. Consigue que los demás sigan sus recomendaciones, mediante su comprensión de los sentimientos



		D. Se esfuerza y realiza acciones para entender a los demás. Entiende el sentido y por qué los demás actúan en ese
<b>18. PRESENTACIÓN PERSONAL</b>	Actúa para tener impacto sobre otros individuos u organizaciones es capaz de persuadir e influenciar para lograr acuerdos, sin hacer uso de la fuerza o autoridad para ello. Está basado en el deseo de causar efecto específico en los demás, una impresión determinada, cuando se persigue un objetivo.	A. Tienen mucha capacidad para influencias o persuadir a alguien, genera cadenas de influencia entre personas claves
		B. Es capaz de influenciar a los demás en diferentes circunstancias, aun las más difíciles
		C. Realiza acciones para persuadir a otros
		D. Intenta producir un efecto o impacto
<b>19. PUNTUALIDAD</b>	Es la capacidad de una persona de tener la atención y esmero necesario para realizar las cosas a su debido tiempo, o en llegar un lugar a la hora pactada. El valor de la puntualidad le aporta a un individuo carácter, orden y eficacia, ya que gracias a ella está en mejores condiciones para realizar sus	A. Proyecta un sentido de profesionalismo y compromiso haciendo que el lugar de trabajo funciona mucho más como un todo y en forma más eficiente.
		B. Establecer una organización del tiempo óptima calculando qué tiempo se necesita para realizar cada labor y también saber terminar una tarea aunque el trabajo

	actividades, desempeñar mejor su trabajo y ser merecedor de confianza, entre otras muchas cosas	en sí no esté terminad
		C. Es dedicado e interesado por su trabajo, y es capaz de manejar la responsabilidad. a la vez cumple con el horario
		D. Establece de manera correcta prioridades y les da el lugar adecuado,
<b>20. TOLERANCIA A LA PRESIÓN</b>	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	A. Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos , oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
		B. Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo , y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia
		C. Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia

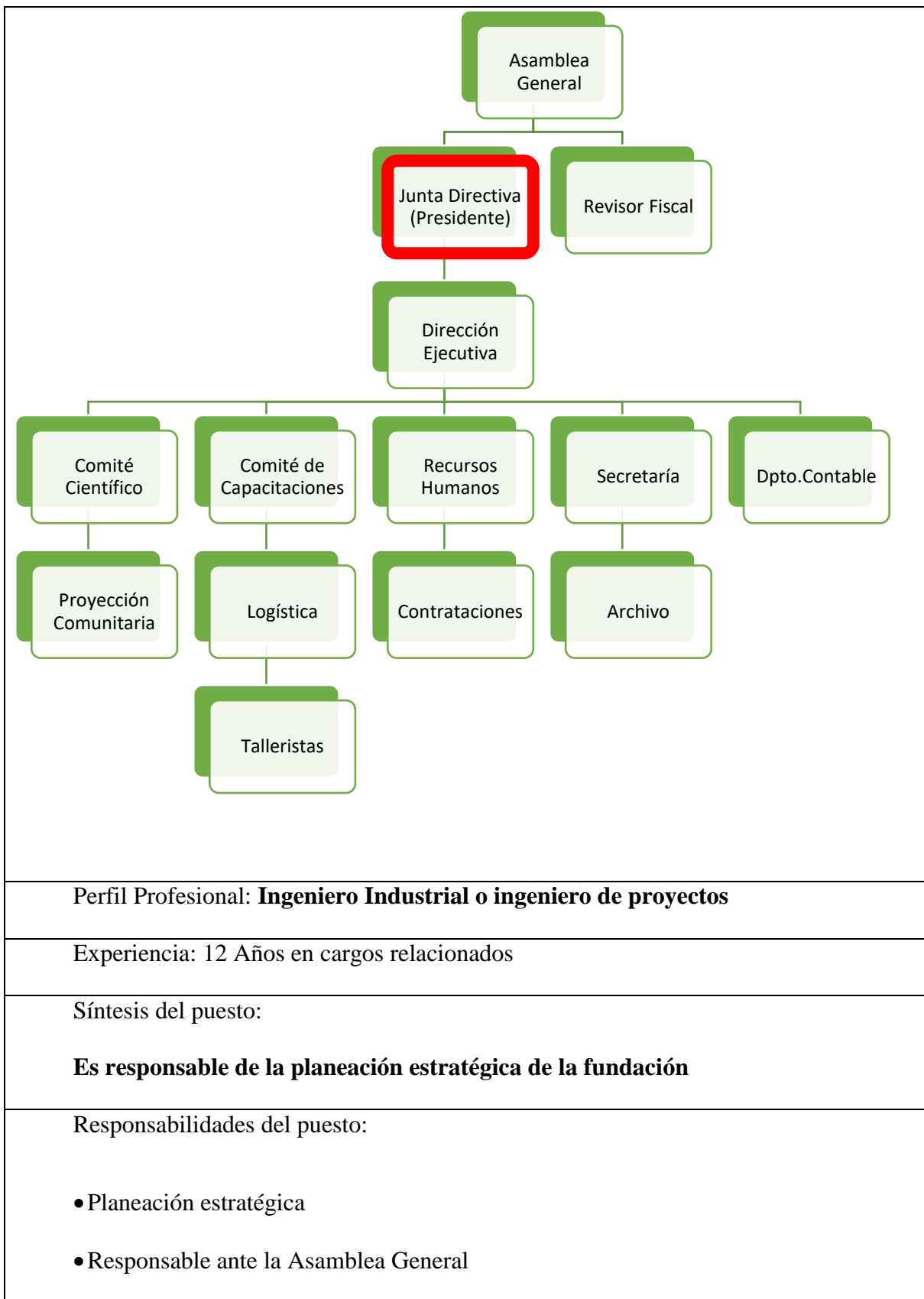
		D. su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.
--	--	--

### 3.6 Descripción de puestos de trabajo -DPT'S-

La descripción de puestos de trabajo DPT'S de la Fundación Despertar Solidario es la siguiente:

#### 3.6.1 Descripción de puesto presidente

Empresa: <b>FUNDESOL</b>	Puesto: <b>Presidente</b>
Tipo de Proceso al que pertenece: <b>ESTRATÉGICOS</b>	
Reporta a: <b>ASAMBLEA GENERAL</b>	Personas a Cargo: <b>10</b>
Organigrama	



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión de nuevos esquemas de trabajo</li> <li>• Gestión y manejo de proyectos internacionales</li> <li>• Análisis de resultados</li> <li>• Asignación de presupuestos</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Nivel</b>
ORIENTACIÓN AL CLIENTE:	<b>A</b>
INTEGRIDAD:	<b>A</b>
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN:	<b>A</b>
TOMA DE DECISIONES	<b>A</b>
PLANEACIÓN	<b>A</b>
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	<b>A</b>
LIDERAZGO	<b>B</b>
DESARROLLO DE OTROS	<b>B</b>
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	<b>A</b>

### 3.6.2 Descripción de puesto gerente

Empresa: <b>FUNDESOL</b>	Puesto: <b>Gerente</b>
Tipo de Proceso al que pertenece: <b>ESTRATÉGICOS</b>	
Reporta a: <b>JUNTA DIRECTIVA</b>	Personas a Cargo: <b>9</b>
<p>Organigrama</p> <pre> graph TD     AG[Asamblea General] --&gt; JD[Junta Directiva (Presidente)]     AG --&gt; RF[Revisor Fiscal]     JD --&gt; DE[Dirección Ejecutiva (Gerente)]     DE --&gt; CC[Comité Científico]     DE --&gt; CC2[Comité de Capacitaciones]     DE --&gt; RH[Recursos Humanos]     DE --&gt; S[Secretaría]     DE --&gt; DC[Dpto. Contable]     CC --&gt; PC[Proyección Comunitaria]     CC2 --&gt; L[Logística]     L --&gt; T[Talleristas]     RH --&gt; C[Contrataciones]     S --&gt; A[Archivo]         </pre>	
Perfil Profesional: <b>Profesional en el área de salud o del área de la educación</b>	

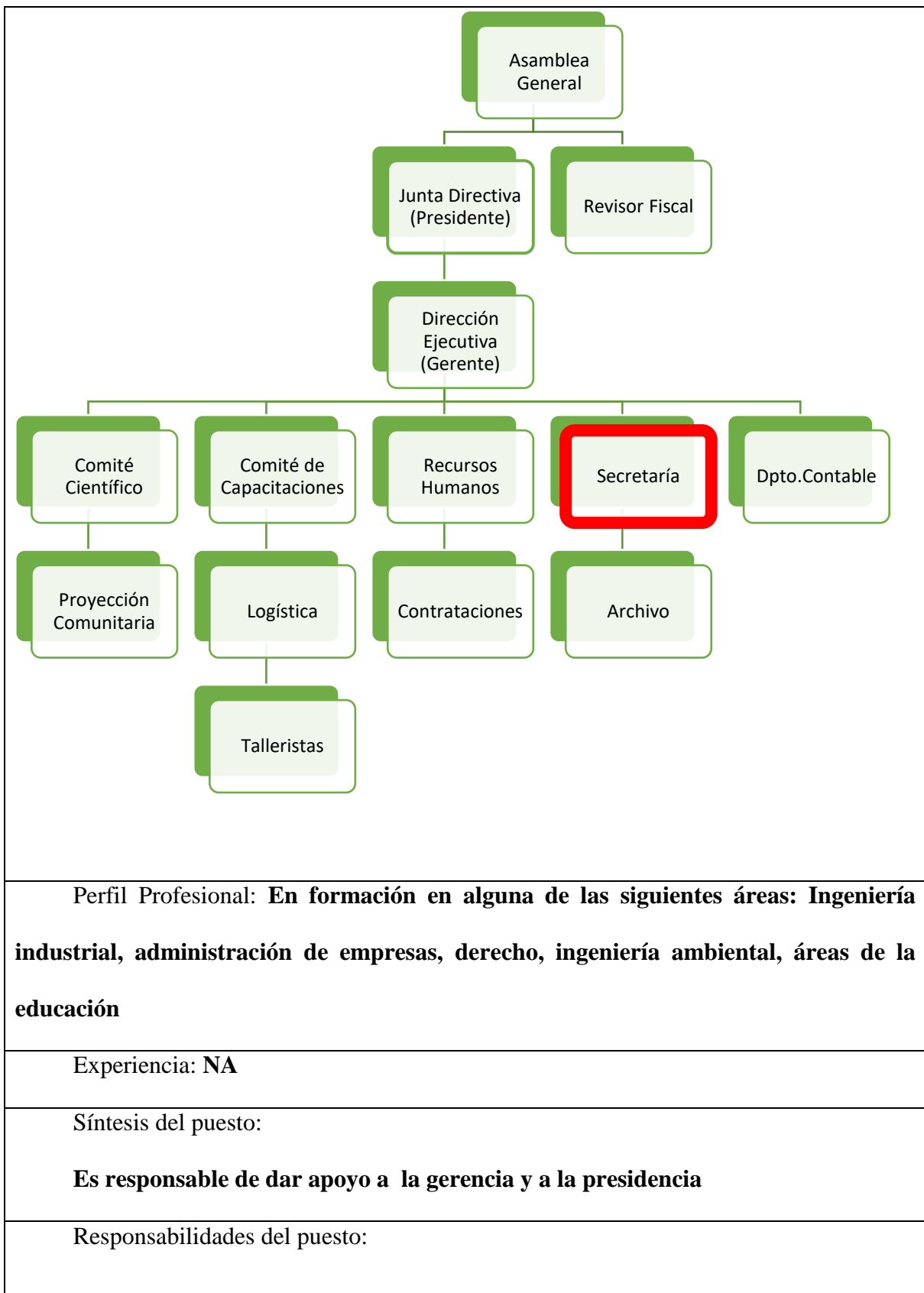
Experiencia: 10 Años en cargos relacionados	
<p>Síntesis del puesto:</p> <p><b>Es responsable de coordinar los recursos de la Fundación y de la gestión de la calidad</b></p>	
<p>Responsabilidades del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de calidad</li> <li>• Responsable ante la Junta Directiva</li> <li>• Consecución de nuevos proyectos</li> <li>• Coordinación de los recursos de la Fundación</li> <li>• Análisis de resultados</li> <li>• Gestión humana</li> <li>• Cobros</li> </ul>	
COMPETENCIAS	Nivel
ORIENTACIÓN AL CLIENTE:	A
INTEGRIDAD:	A
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN:	A
RELACIONES PÚBLICAS	A
TOMA DE DECISIONES	A
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	A

COORDINACIÓN	<b>A</b>
GESTIÓN DE RECURSOS	<b>A</b>
LIDERAZGO	<b>A</b>
DESARROLLO DE OTROS	<b>A</b>
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	<b>A</b>

### 9.6.3 Descripción de puesto secretaria

Empresa: <b>FUNDESOL</b>	Puesto: <b>Secretaria</b>
Tipo de Proceso al que pertenece: <b>APOYO</b>	
Reporta a: <b>GERENTE</b>	Personas a Cargo: <b>0</b>
Organigrama	





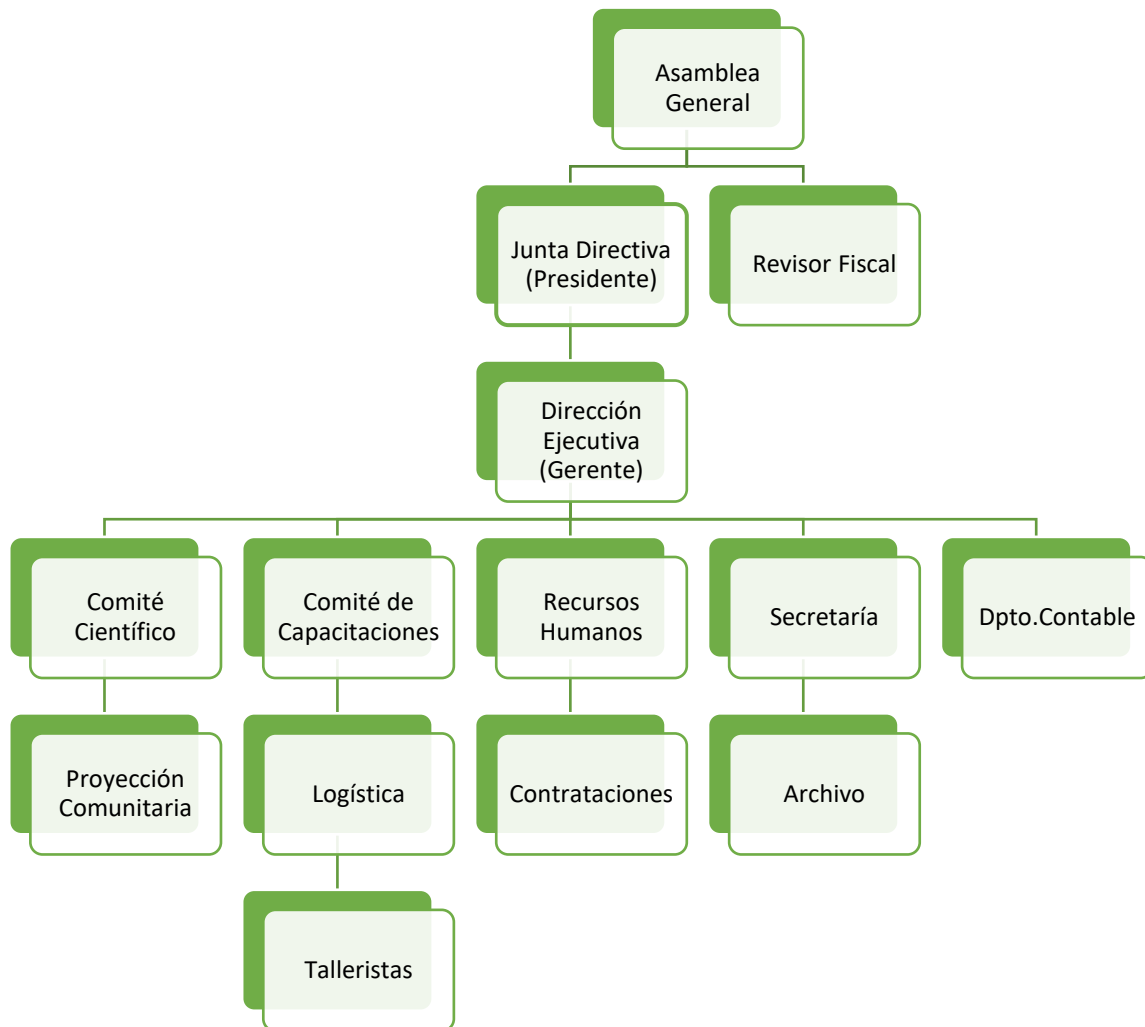
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Presentación de informes</li> <li>•Manejo de agendas</li> <li>•Suministros de información actualizada</li> <li>•Contacto con clientes externos</li> <li>•Servicio integral</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Nivel</b>
ORIENTACIÓN AL CLIENTE:	<b>A</b>
INTEGRIDAD:	<b>A</b>
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN:	<b>A</b>
CAPACIDAD DE RELACIÓN	<b>A</b>
TRABAJO EN EQUIPO	<b>A</b>
PRODUCTIVIDAD	<b>A</b>
POLIVALENCIA	<b>A</b>
COMUNICACIÓN	<b>A</b>
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	<b>A</b>
PRESENTACIÓN PERSONAL	<b>A</b>

COMPROMISO	A
------------	---

### 3.6.4 Descripción de puesto ingeniero de tecnología

Empresa: <b>FUNDESOL</b>	Puesto: <b>Ingeniero de tecnología</b>
Tipo de Proceso al que pertenece: <b>APOYO</b>	
Reporta a: <b>GERENTE y PRESIDENTE</b>	Personas a Cargo: <b>0</b>

Organigrama



Nota: No se encuentra incluido en el organigrama	
Perfil Profesional: <b>Ingeniero de sistemas</b>	
Experiencia: Desarrollo de páginas web	
Síntesis del puesto:  <b>Es responsable de dar apoyo tecnológico a todas las áreas</b>	
Responsabilidades del puesto:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de herramientas y equipos</li> <li>• Mantenimiento de las herramientas y equipos</li> <li>• Garantía de la herramientas y equipos</li> <li>• Continuidad del negocio</li> <li>• Página web</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Nivel</b>
ORIENTACIÓN AL CLIENTE:	<b>A</b>
INTEGRIDAD:	<b>A</b>
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN:	<b>A</b>
TRABAJO EN EQUIPO	<b>B</b>
MANEJO DE QUIPOS Y HERAMIENTAS	<b>A</b>
MANEJO DE SISTEMAS	<b>A</b>

MANTENIMIENTO	<b>A</b>
CREATIVIDAD	<b>A</b>
INNOVACIÓN	<b>A</b>
FLEXIBILIDAD	<b>A</b>

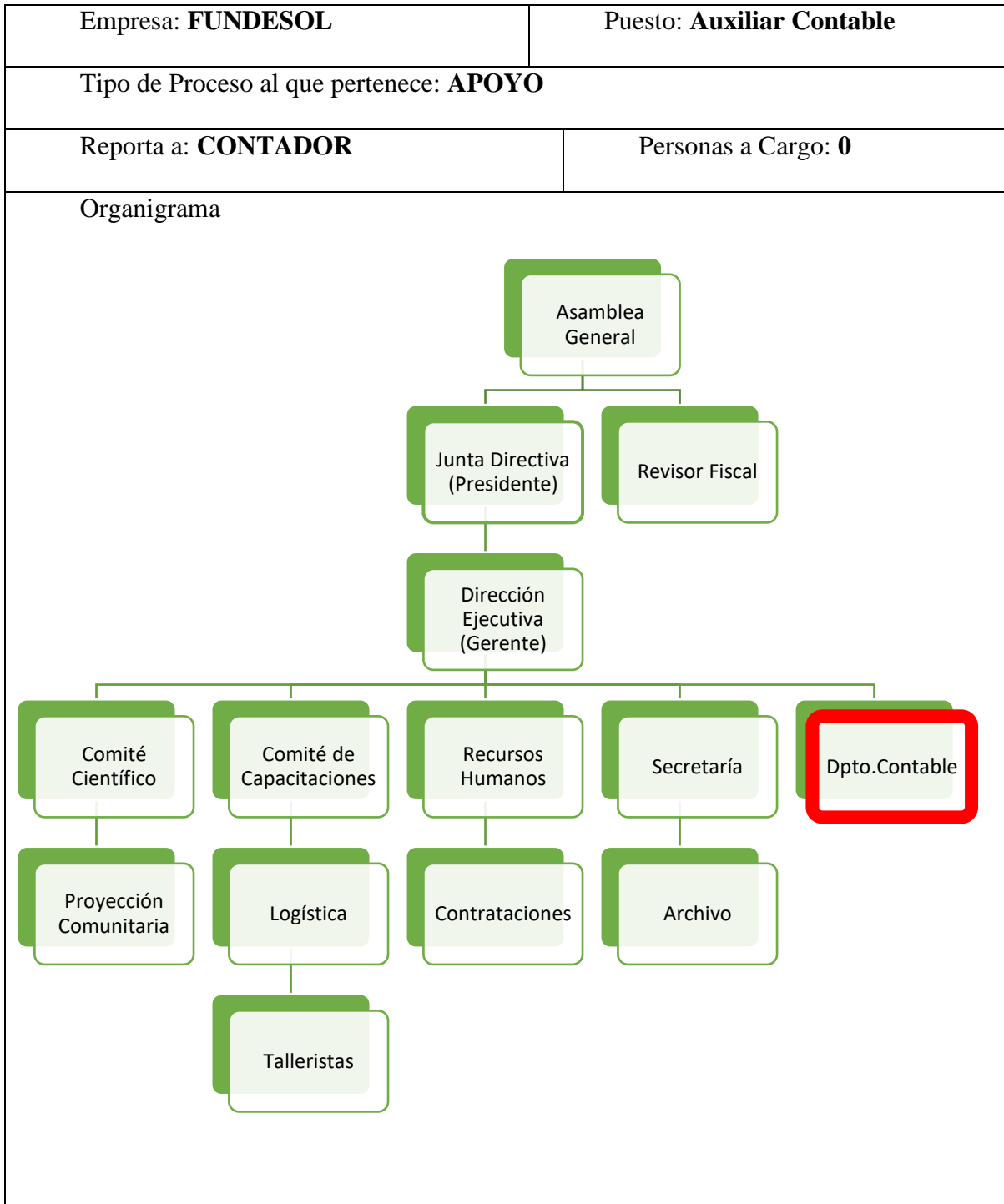
### 3.6.5 Descripción de puesto contador

Empresa: <b>FUNDESOL</b>	Puesto: <b>Contador</b>
Tipo de Proceso al que pertenece: <b>APOYO</b>	
Reporta a: <b>PRESIDENTE y REVISOR FISCAL</b>	Personas a Cargo: <b>1</b>
Organigrama	



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización en normas y leyes contables</li> <li>• Impuestos y renta</li> <li>• Facturación</li> <li>• Manejo de software contable</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Nivel</b>
ORIENTACIÓN AL CLIENTE:	<b>B</b>
INTEGRIDAD:	<b>A</b>
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN:	<b>A</b>
TRABAJO EN EQUIPO	<b>B</b>
MANIPULACIÓN DE DATOS	<b>A</b>
MANEJO DE SISTEMAS	<b>B</b>
CONTABILIDAD Y FINANZAS	<b>A</b>
METICULOSIDAD	<b>A</b>
ÉTICA	<b>A</b>
TRANSPARENCIA	<b>A</b>

### 3.6.6 Descripción de puesto auxiliar contable





Perfil Profesional: <b>en formación en contaduría pública</b>	
Experiencia: <b>NA</b>	
Síntesis del puesto:  <b>Es responsable de dar apoyo al departamento contable de la Fundación</b>	
Responsabilidades del puesto:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de informes</li> <li>• Suministro de información actualizada</li> <li>• Actualización en normas y leyes contables</li> <li>• Organización de facturas</li> <li>• Organización de carpetas contables</li> <li>• Manejo de software contable</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Nivel</b>
ORIENTACIÓN AL CLIENTE:	<b>B</b>
INTEGRIDAD:	<b>A</b>
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN:	<b>A</b>
TRABAJO EN EQUIPO	<b>B</b>
RECOLECCIÓN DE DATOS	<b>A</b>
MANEJO DE SISTEMA	<b>B</b>

METICULOSIDAD	<b>A</b>
TRANSPARENCIA	<b>A</b>
COMPROMISO	<b>A</b>

### 3.6.7 Descripción de puesto auxiliar archivo

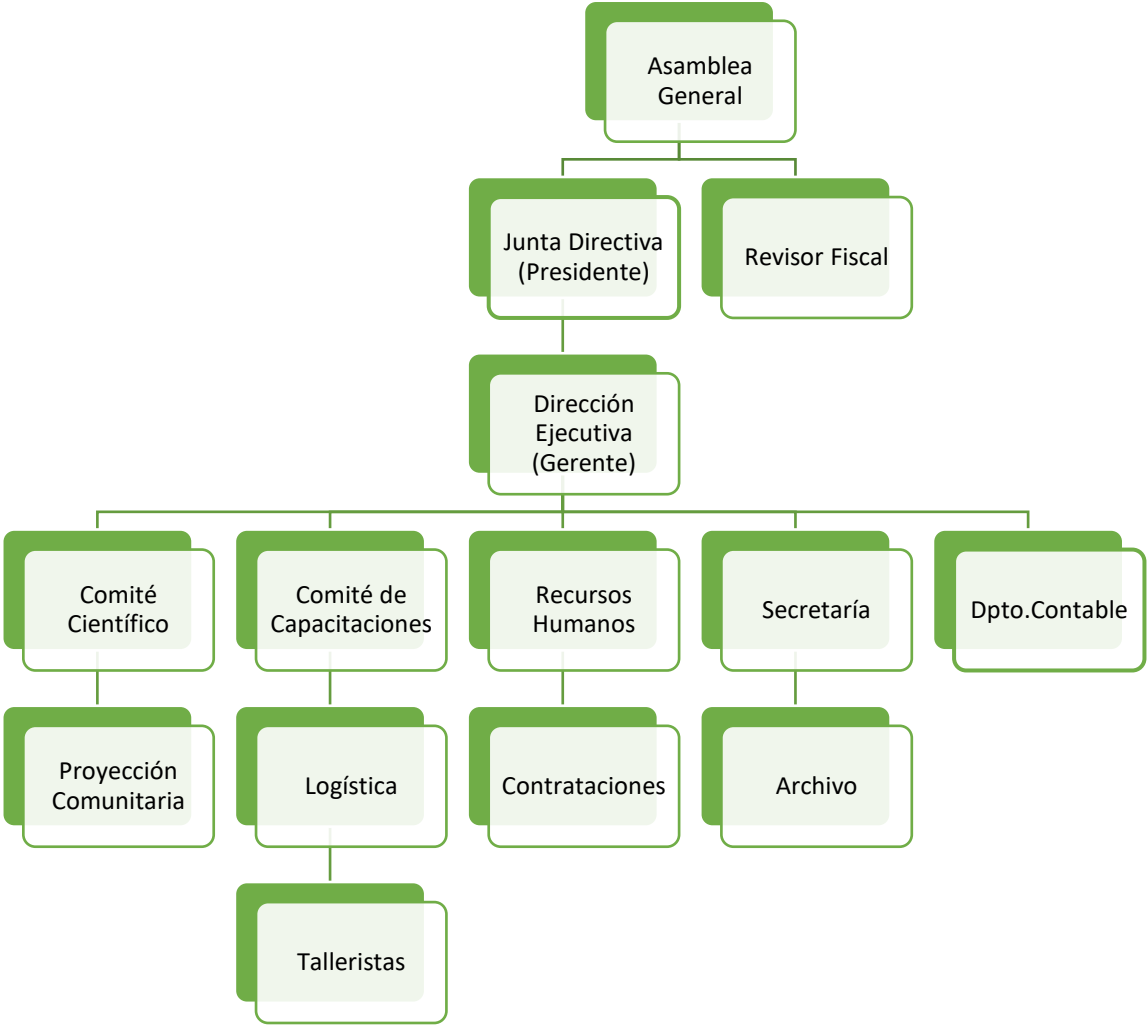
Empresa: <b>FUNDESOL</b>	Puesto: <b>Auxiliar Archivo</b>
Tipo de Proceso al que pertenece: <b>APOYO</b>	
Reporta a: <b>SECRETARIA</b>	Personas a Cargo: <b>0</b>
Organigrama	



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalización de documentos</li> <li>• Mantenimiento y aseguramiento del archivo</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Nivel</b>
ORIENTACIÓN AL CLIENTE:	<b>C</b>
INTEGRIDAD:	<b>A</b>
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN:	<b>A</b>
TRABAJO EN EQUIPO	<b>C</b>
ORGANIZACIÓN	<b>A</b>
GESTIÓN DOCUMENTAL	<b>A</b>
ORIENTACIÓN HACIA EL MEDIO AMBIENTE	<b>A</b>
METICULOSIDAD	<b>A</b>
CONFIDENCIALIDAD	<b>A</b>

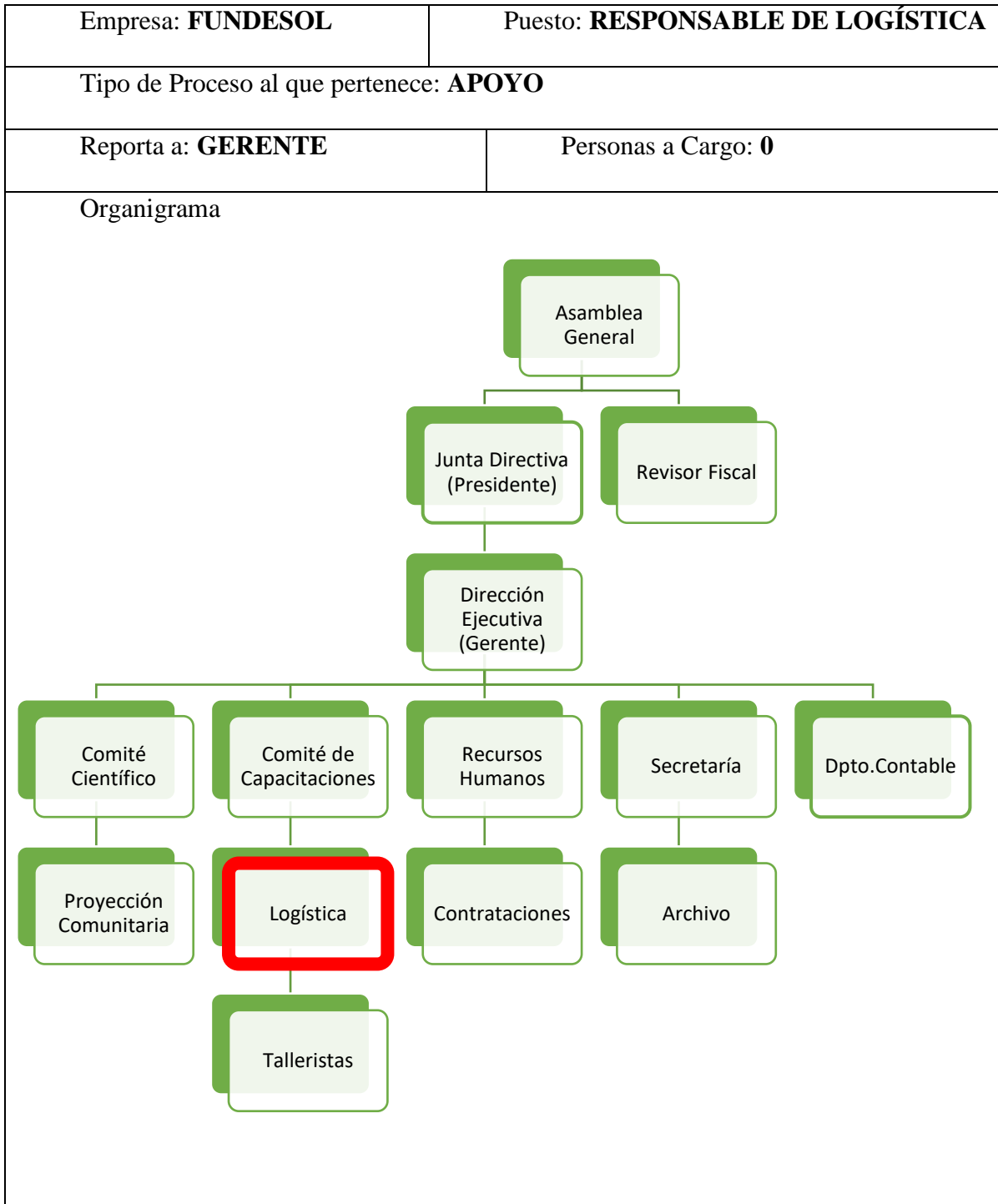
### 3.6.8 Descripción de puesto responsable de mercadeo

Empresa: <b>FUNDESOL</b>	Puesto: <b>RESPONSABLE DE MERCADEO</b>
--------------------------	--

Tipo de Proceso al que pertenece: <b>APOYO</b>	
Reporta a: <b>GERENTE</b>	Personas a Cargo: <b>0</b>
<p>Organigrama</p>  <pre> graph TD     AG[Asamblea General] --&gt; JD[Junta Directiva (Presidente)]     AG --&gt; RF[Revisor Fiscal]     JD --&gt; DE[Dirección Ejecutiva (Gerente)]     DE --&gt; CC[Comité Científico]     DE --&gt; CC2[Comité de Capacitaciones]     DE --&gt; RH[Recursos Humanos]     DE --&gt; S[Secretaría]     DE --&gt; DC[Dpto. Contable]     CC --&gt; PC[Proyección Comunitaria]     CC2 --&gt; L[Logística]     L --&gt; T[Talleristas]     RH --&gt; C[Contrataciones]     S --&gt; A[Archivo] </pre> <p>Nota: no está incluido en el organigrama</p>	
Perfil Profesional: <b>profesional en marketing</b>	
Experiencia: 2 años de experiencia en cargos relacionado	
<p>Síntesis del puesto:</p> <p><b>Es responsable del manejo y presentación de la imagen la Fundación</b></p>	

Responsabilidades del puesto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir plan estratégico de marketing</li> <li>• Presentación de informes</li> <li>• Publicidad y promoción de la Fundación</li> <li>• Estrategias de expansión</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Nivel</b>
ORIENTACIÓN AL CLIENTE:	<b>A</b>
INTEGRIDAD:	<b>A</b>
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN:	<b>A</b>
TRABAJO EN EQUIPO	<b>A</b>
MARKETING	<b>A</b>
COMUNICACIÓN	<b>A</b>
PERSUASIÓN	<b>A</b>
SOCIABILIDAD	<b>A</b>
INNOVACIÓN	<b>A</b>
PRESENTACIÓN PERSONAL	<b>A</b>

### 3.6.9 Descripción de puesto responsable de logística



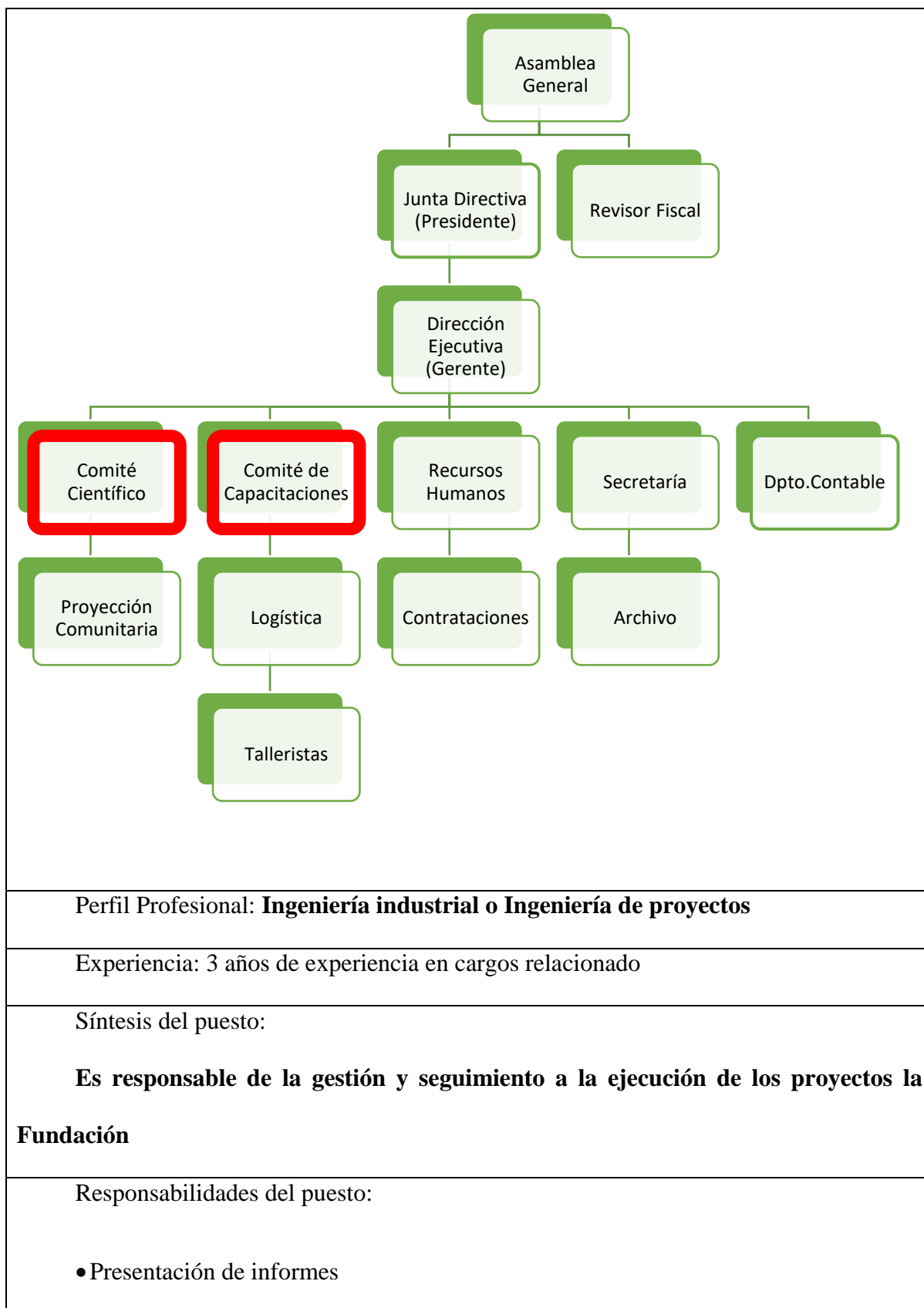
Perfil Profesional: <b>ingeniería industrial</b>	
Experiencia: 2 años de experiencia en cargos relacionado	
Síntesis del puesto:  <b>Es responsable de la gestión de compras y suministros de la Fundación</b>	
Responsabilidades del puesto:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de informes</li> <li>• Continuidad del negocio</li> <li>• Calidad de los suministros</li> <li>• Mantenimiento de los suministros</li> <li>• Presupuesto de compras</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Nivel</b>
ORIENTACIÓN AL CLIENTE:	<b>A</b>
INTEGRIDAD:	<b>A</b>
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN:	<b>A</b>
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	<b>A</b>
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	<b>A</b>
TRABAJO EN EQUIPO	<b>B</b>
GESTIÓN DE COMPRAS	<b>A</b>



ENERGÍA	<b>A</b>
PUNTUALIDAD	<b>A</b>
PENSAMIENTO SISTÉMICO	<b>B</b>

### 3.6.10 Descripción de puesto jefe de proyectos

Empresa: <b>FUNDESOL</b>	Puesto: <b>JEFE DE PROYECTOS</b>
Tipo de Proceso al que pertenece: <b>OPERATIVO</b>	
Reporta a: <b>GERENTE Y PRESIDENTE</b>	Personas a Cargo: <b>varía acorde a los proyecto en ejecución</b>
Organigrama	



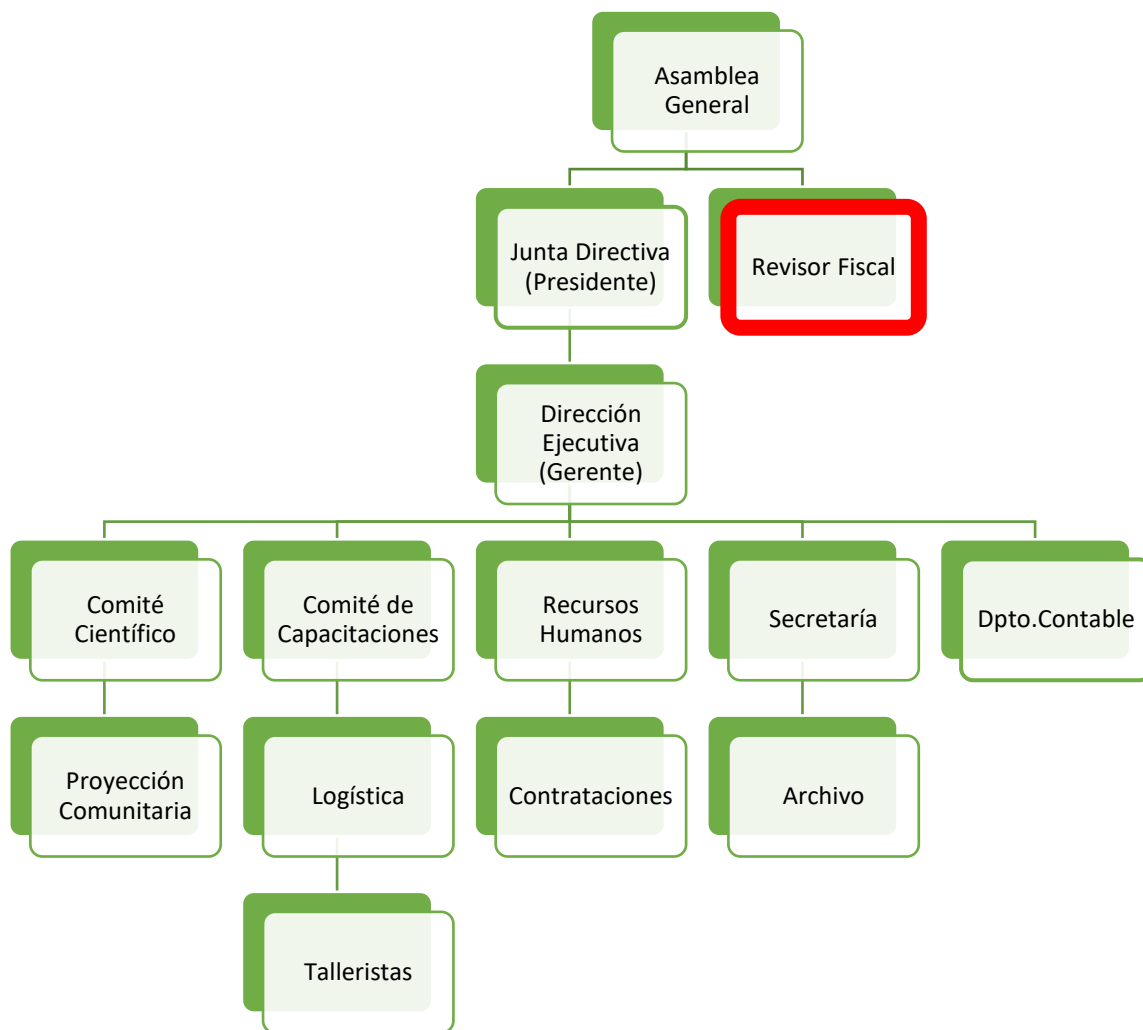
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidad del negocio</li> <li>• Desarrollo de los proyectos</li> <li>• Calidad en el desarrollo de los proyectos</li> <li>• Cumplimiento de cronogramas</li> <li>• Coordinación de los contratistas</li> <li>• Seguimiento al desarrollo de los proyectos</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Nivel</b>
ORIENTACIÓN AL CLIENTE:	<b>A</b>
INTEGRIDAD:	<b>A</b>
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN:	<b>A</b>
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SINTESIS	<b>A</b>
SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES	<b>A</b>
TRABAJO EN EQUIPO	<b>A</b>
DISEÑO DE PROYECTOS	<b>A</b>
GESTIÓN DE LICITACIONES	<b>A</b>
LIDERAZGO	<b>B</b>
CREATIVIDAD	<b>B</b>

RESPONSABILIDAD	A
-----------------	---

### 3.6.11 Descripción de puesto revisor fiscal

Empresa: <b>FUNDESOL</b>	Puesto: <b>REVISOR FISCAL</b>
Tipo de Proceso al que pertenece: <b>ESTRETÉGICO</b>	
Reporta a: <b>ASAMBLEA GENERAL</b>	Personas a Cargo: 0

#### Organigrama



Perfil Profesional: <b>profesional en contaduría pública</b>	
Experiencia: 10 años de experiencia en cargos relacionado	
<p>Síntesis del puesto:</p> <p><b>Es responsable de cerciorarse que las operaciones de la Fundación se ajusten a la legalidad</b></p>	
<p>Responsabilidades del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de informes contables</li> <li>• Revisión de las actas de la asamblea</li> <li>• Control permanente de los valores de la empresa</li> <li>• Cumplimiento de las funciones y responsabilidades que señalen las leyes o estatutos colombianos</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Nivel</b>
ORIENTACIÓN AL CLIENTE:	<b>B</b>
INTEGRIDAD:	<b>A</b>
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN:	<b>B</b>
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	<b>A</b>
GESTIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	<b>A</b>
CONOCIMIENTO JURIDICO	<b>A</b>

IMPARCIALIDAD	A
ÉTICA	A
CONFIDENCIALIDAD	A

### **3.7 Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias laborales**

#### **3.7.1 Contratación**

El proceso contratación en una organización con modelo de gestión por competencias, incluye tres subprocesos que son: Atracción, Selección e Incorporación.

##### **3.7.1.1 Atracción y reclutamiento**

A pesar de los altos índices de desempleo en la Región Caribe Colombiana, y el departamento del Magdalena, no basta con informar sobre una vacante, es necesario realizar un buen proceso de atracción, que capte la atención de los mejores candidatos, que cumplan con los perfiles deseados.

En este modelo, la atracción se constituye en un proceso de comunicación y retroalimentación entre la organización y los candidatos.

El proceso inicia por parte de la organización comunicando, interna y/o externamente a la misma, la necesidad de contratar a una persona que cumpla con un determinado perfil, continúa con la comunicación por parte de los candidatos de su interés por trabajar en la organización, y de esa forma un proceso de

retroalimentación que lleva a la organización a conocer más sobre el candidato y al candidato lo dirige a conocer más de la organización.

Es importante tener en cuenta que, un buen proceso de atracción, selección e incorporación, depende de la apropiada definición del perfil vacante, para lo cual, la definición de las competencias, tal como se mostró en puntos anteriores, es clave.

Para el proceso de definición de los perfiles de cargos vacantes de Fundesol, se propone tener en cuenta la descripción de puestos de trabajo que se indicó en el punto 3.6 Descripción de puestos de trabajo **-DPT'S-**, y complementar la definición de los perfiles con el siguiente formato:

*Figura 11 Formato Definición Del Perfil Vacante En Fundesol*

Empresa: <b>FUNDESOL</b>	Puesto: <b>XXXXXXXXXX</b>
Tipo de Proceso al que pertenece: <b>XXXXXXXXXX</b>	
Reporta a: <b>XXXXXXXXXX</b>	Personas a Cargo: <b>XX</b>
Organigrama Nota: Ubicar el cargo vacante dentro del organigrama de Fundesol	
Perfil Profesional: <b>XXXXXXXXXXXXXXXXXX</b>	
Experiencia: <b>XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX</b>	
Síntesis del puesto: <b>XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX</b>	
Responsabilidades del puesto: <ul style="list-style-type: none"> <li>•XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX</li> <li>•XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX</li> </ul>	

•XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAD</b>	<b>Nivel</b>
<b>RESULTADOS ESPERADOS DEL CARGO:</b>	
<b>REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO:</b>  <b>Rango De Edad:</b>  <b>Disponibilidad De Viajar:</b>  <b>Disponibilidad De Trasladarse De Ciudad:</b>  <b>Permiso para conducir:</b> <b>Clase:</b>  <b>Vehículo Propio:</b>  <b>Formación adicional a la básica requerida:</b>  <b>Idiomas requeridos:</b>  <b>Años de experiencia:</b>  <b>Años de experiencia relacionadas con el cargo:</b>	

**Fuente:** Elaboración propia



### **3.7.1.2 Selección**

Al proceso de atracción le sigue el de selección, a través del cual se escoge al candidato que demuestre mayor compatibilidad con el perfil del cargo y la organización.

El primer paso de este proceso es la revisión de las hojas de vida preseleccionadas durante el proceso de atracción, y el conocimiento de los objetivos de la organización y el perfil definido para el cargo vacante, después de lo cual, el paso a seguir es la realización de una entrevista.

Para el desarrollo de una entrevista son muchos los consejos dictados por profesionales en el tema, tomando en cuenta que los directivos de la Fundación Despertar Solidario, presidente y/o gerente, son las personas encargadas del proceso de selección, y así lo desean conservar, se sugiere capacitarlos en realización de entrevistas, formulación de preguntas para una entrevista por competencias, registro de entrevistas,...

Para las entrevistas se propone el siguiente formato para competencias, sobre el cual cabe anotar que no debe, en ningún momento, demostrar rigidez por parte del entrevistador, dado que lo allí propuesto, debe diligenciarse sobre las percepciones del entrevistador de las respuestas del candidato a las preguntas que formule en relación, precisamente, a las competencias.

*Figura 12 Formato Competencias entrevista*

<b>Nombre candidato</b>				
<b>Profesión:</b>				
<b>Experiencia:</b>				
<b>Formación adicional a la profesional:</b>				
<b>Cargo al que aspira:</b>				
<b>Ocupación actual:</b>				
<b>Competencias Requeridas</b>	<b>Nivel</b>			
	<b>A (alto)</b>	<b>B (Medio)</b>	<b>C (regular)</b>	<b>D (bajo)</b>
<b>Xxxxxxxxxxxx</b> <b>x</b>				
<b>Xxxxxxxxxxxx</b> <b>x</b>				
<b>Xxxxxxxxxxxx</b> <b>x</b>				
<b>Remuneración:</b>				
<b>Conclusiones</b>				

**Fuente:** Elaboración propia

Por último, después de haber preseleccionado a un candidato se procede a la verificación de las referencias indicadas en su hoja de vida.

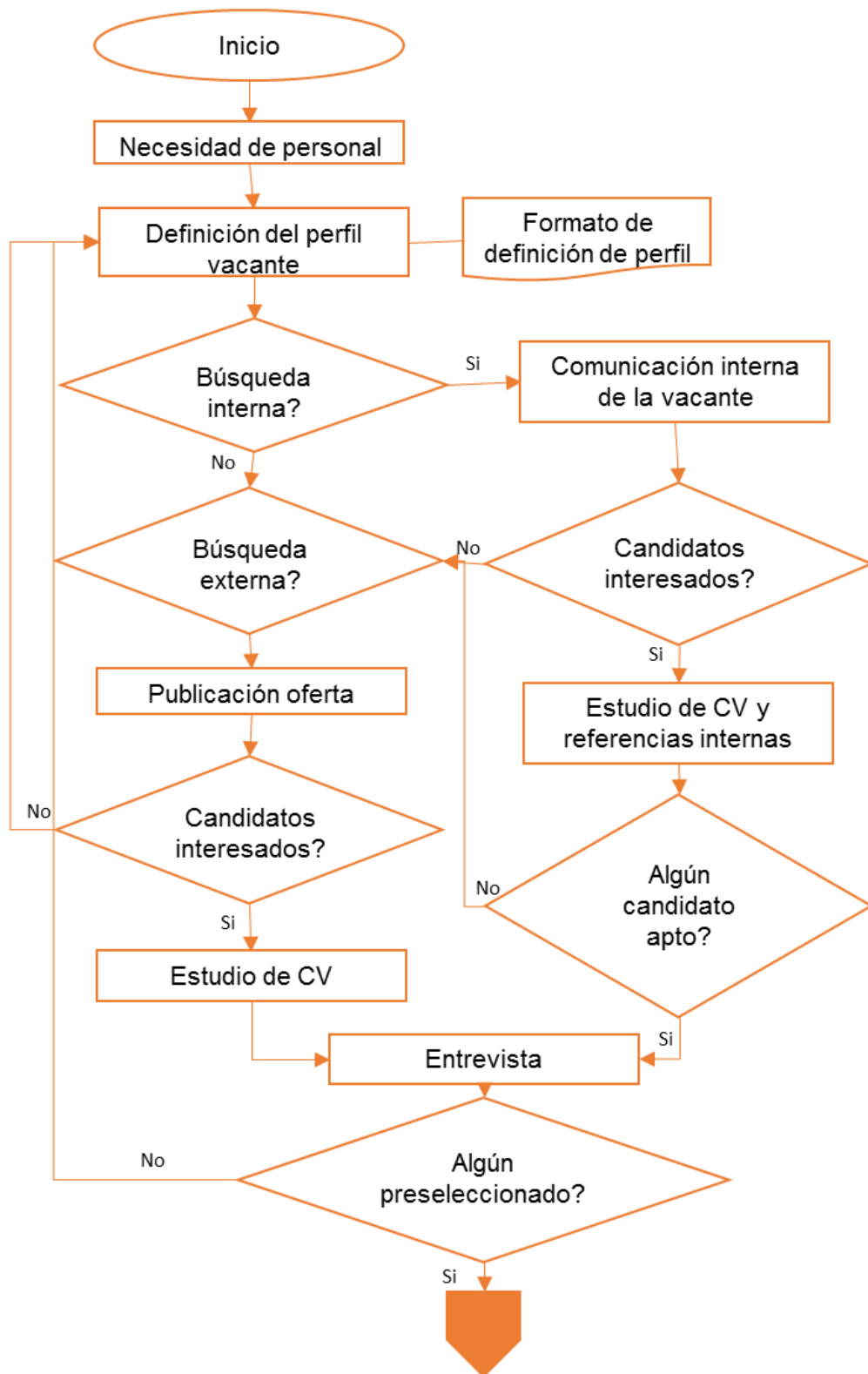
### **3.7.1.3 Incorporación**

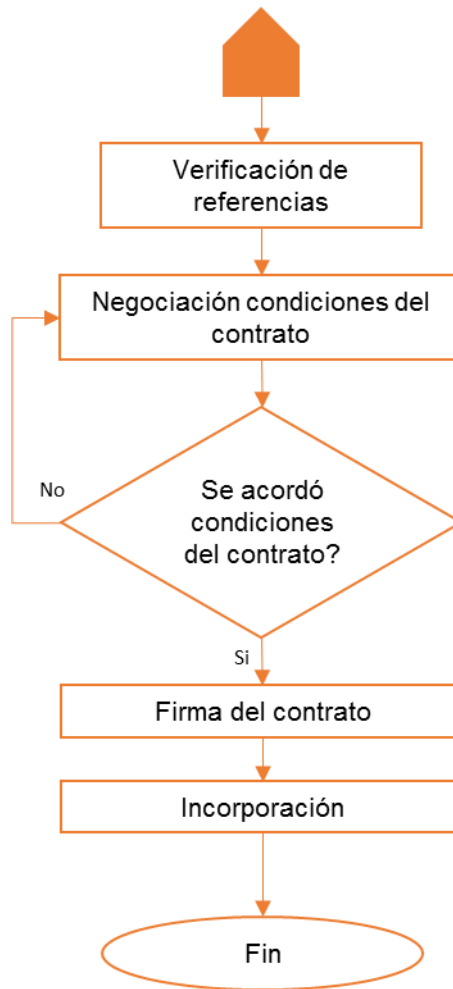
Después de seleccionado el candidato a ocupar el cargo vacante, se procede a su incorporación a la organización, para lo cual se acuerda con el interesado las condiciones de contratación, las responsabilidades, las tareas, su ubicación dentro del organigrama, su jefe inmediato, las personas a su cargo, los beneficios, remuneración, tiempo.

Una vez acordadas las condiciones de incorporación, se firma el contrato.

### **3.7.1.4 Diagrama de flujo del proceso de contratación**

*Figura 13 Diagrama De Flujo Del Proceso De Contratación Fundesol*





**Fuente:** Elaboración propia

### 3.7.2 Formación y evaluación

Teniendo en cuenta la metodología de gestión por competencias, las competencias laborales son parte fundamental de la estrategia de competitividad de la fundación respecto a las otras organizaciones, cuyo objetivo es desarrollar la capacidad de sobresalir en el mercado, particularmente para la “Fundación Despertar Solidario”, busca centrarse en el desarrollo de aquellas competencias, definidas como competencias cardinales, que le permitan no solo mantenerse en el mercado si no destacar su organización, sus metas y

también a sus colaboradores quienes se convertirán en el reflejo de las capacidades de la empresa.

Este proceso estará enfocado a desarrollar las capacidades de los trabajadores para mejorar su desempeño. La formación basada en el desarrollo de las competencias no solo contribuye a la formación del trabajador sino también a su empleabilidad dentro y fuera de la organización

Se debe identificar, estimular y dirigir los elementos de aprendizaje que vienen de la propia empresa y, al mismo tiempo, generar y propiciar un intercambio adecuado con el entorno que le facilite a la organización iniciar una dinámica de aprendizaje más rápida.

Un estudio realizado recientemente en Inglaterra en empresas que están aplicando el sistema de competencia laboral determinó que si la competencia no está orientada a resolver un problema en específico de la organización, simplemente no se desarrollaría. Una vez identificado el problema principal, se focaliza hacia este el desarrollo de la competencia laboral y se observa si ayuda a resolverlo (Mertens, 2005)

La formación debe ser planificada para alcanzar la estrategia, esta etapa incluye la fijación de prioridades y la separación de las actividades formativas en conocimientos y competencias.

El concepto adecuación persona-puesto, base de la identificación de necesidades, debe incluir un enfoque amplio, considerando las diferentes situaciones posibles de los colaboradores. Por lo tanto se deberá tener en cuenta:

La adecuación persona-puesto (respecto de la posición ocupada en el presente)

- La adecuación persona-puesto, en relación con alguna posición que el colaborador podría ocupar en el futuro, según las diferentes posibilidades planteadas por los diferentes programas para el desarrollo de personas dentro de la organización.

Por lo tanto, las necesidades de formación de los colaboradores de una organización será la sumatoria de las distintas situaciones individuales.

En resumen, las necesidades para confeccionar el Plan de Formación podrían originarse en:

El resultado del análisis de la adecuación persona-puesto. Es decir, comparando las capacidades de las personas con lo requerido por sus respectivos puestos de trabajo y la posterior determinación de las brechas. Esta fuente será eficaz en la medida en que los DPT's estén actualizados y definidos de acuerdo a la estrategia organizacional.

Administrar cuestionarios a los jefes directos de los colaboradores, para que determinen las necesidades formativas de los equipos a su cargo.

De los distintos programas organizaciones para el desarrollo de las personas surgen necesidades formativas que se suman a las anteriores.

Como se comentó en los párrafos anteriores, las necesidades se pueden clasificar como del presente o del futuro. En esta categorización, las tres primeras –A,B- se corresponden con necesidades del “Presente”, es decir, tienen relación con los puestos que las personas ocupan en la actualidad. En cambio, la última, se relación con las necesidades del “Futuro”, dado que surgen de los diferentes de desarrollo de personas, la mayoría de los cuales prepara a individuos para ocupar nuevos puestos en un futuro más o menos cercano, según sea el caso.

### 3.7.2.1 Planeación

Todo proceso de formación debe iniciar por la planeación del mismo.

La capacitación por competencia se enfoca en la persona, por tanto requiere conocer un perfil y el contexto de desempeño, para lo que se propone la aplicación de la siguiente encuesta

*Figura 14 Formato Encuesta Planeación del Proceso de Formación*

PERFIL OBJETIVO	PERFIL SUBJETIVO (Autónomo de cada colaborador)
Nombre	Expectativas de la capacitación
Edad	
Género	Experiencias previas en el tema de la capacitación
Cargo	
Responsabilidades del cargo	Percepción autónoma de su necesidad de formación
Antigüedad en la organización	
Experiencia laboral	Disposición al aprendizaje
Formación	

**Fuente:** Elaboración propia

Después de haber encontrado la necesidad de formación se debe proceder con identificar la estrategia de la organización, para esto se parte de la identificación de aquellas áreas de la organización sobre las que se debe actuar para lograr el mayor desempeño posible.

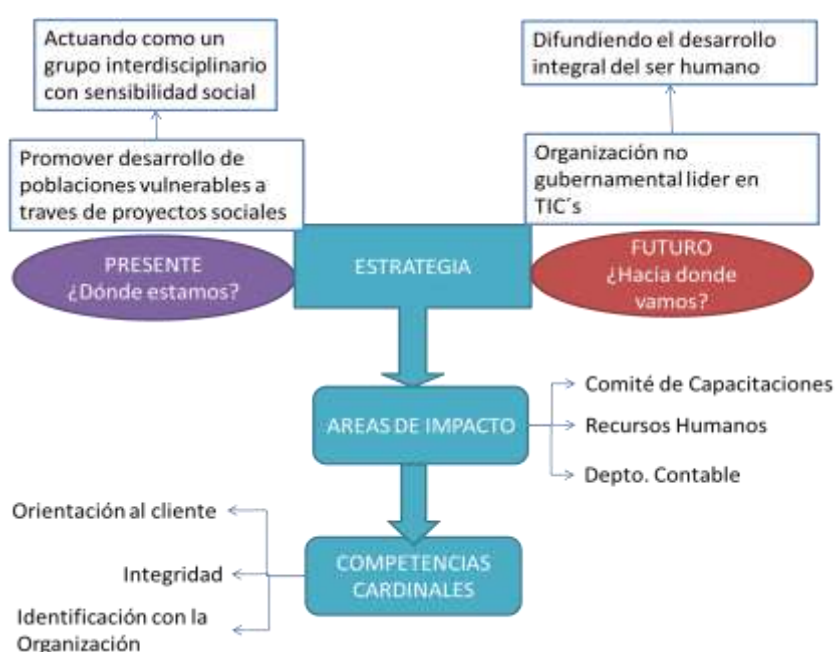
Para el caso de la Fundación, teniendo en cuenta que su misión es promover el desarrollo de poblaciones vulnerables a través de ejecución de proyectos sociales;



capacitaciones y talleres promocionando el desarrollo integral del ser humano, una de sus áreas claves es “Comité de Capacitaciones” el cual es el área en la que fundamentan y se planean los proyectos sociales a emprender como fundación, así mismo el departamento de contabilidad quienes son los encargados de generar un equilibrio económico como Fundación; también se hace necesario capacitar precisamente a los responsables de recursos humanos, por cuanto son quienes realizan, no sólo el proceso de selección sino todos aquellos procesos del que este proyecto trata.

Por otra parte las competencias clave son las principales funciones a desempeñar por las personas para lograr los objetivos estratégicos de la organización. A partir de las competencias clave se realiza un proceso de desagregación

*Figura 15 Identificación De Las Competencias A Formar*



**Fuente:** Elaboración propia

Cuáles son los puntos críticos de la organización que requieren fortalecimiento a través de sus competencias clave.

AREAS DE IMPACTO	INDICADORES CLAVE	COMPETENCIAS CLAVE	SUB COMPETENCIAS CLAVE
Comité de capacitaciones	# de proyectos sociales en ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación al cliente</li> <li>- Identificación con la organización</li> <li>- Integridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Creatividad</li> <li>- Coordinación</li> </ul>
Recursos humanos	Rotación de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación al cliente</li> <li>- Identificación con la organización</li> <li>- Integridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>-Desarrollo de otros</li> </ul>
Depto contable	Indicadores contables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación al cliente</li> <li>-Identificación con la organización</li> <li>-Integridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manipulación de datos</li> <li>- Manejo de sistemas</li> <li>- Transparencia</li> </ul>

### 3.7.2.2 Elaboración, validación

Este proceso parte de una autoevaluación como autoconocimiento de su puesto de trabajo, explicación, plan de mejora, en donde como resultado de la actividad se aporta una sugerencia de mejora para la labor realizada y/o su ambiente de trabajo.

Para el desarrollo gradual de competencias existen una serie de modalidades de que las organizaciones pueden utilizar, las cuales se pueden trabajar de forma

individual y/o colectiva, así como con exclusividad de una o la combinación de varias; algunas de estas modalidades de desarrollo de competencias son:

- **El Coaching:** Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, Este método supone, una alta disponibilidad del coach, de actividades personalizadas “a la medida”, y del seguimiento que mientras más individualizado sea, más efectivo será para lograr el desarrollo de un conjunto de factores de desempeño determinado

- **El Mentoring:** Se trata de un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y/o políticos que pueden afectar tanto el desempeño actual como futuro. Se considera mentor en la organización, a una persona experimentada y valorada dentro de la misma como tal, quien es capaz de guiar a otros en su carrera profesional.

- **El contrato de aprendizaje:** Esta modalidad supone un desarrollo individualizado y global a largo plazo que apoya al participante, en toda su carrera profesional dentro y fuera de la organización. Para lograr los objetivos que se plantean en esta modalidad, se requiere de precisión para encontrar el mentor adecuado para cada participante; de un compromiso por parte del individuo y de la organización; y por último del establecimiento de una buena relación entre el mentor y los participantes

- **Los Centros de Desarrollo:** Constituyen un proceso de mejora estructurado en el que se construyen situaciones propias del puesto de trabajo del sujeto a lo largo de varias etapas, y con un apoyo personal continuo.

- **Rotación o enriquecimiento de la tarea:** entre diversos puestos de trabajo con similar nivel de exigencia respecto a las competencias pero con focos diferentes en cuanto a las tareas a desarrollar, lo que hace crecer a la persona dentro de la organización proporcionándole una visión global e integral de la misma. Una modalidad la constituye las pasantías internas: participación en actividades de otra área o con colegas expertos en determinadas competencias.

- **Aprendizaje colaborativo:** Comunidades de aprendizaje y de práctica: Son encuentros grupales (por lo general de 3 a 8 personas) cuyo propósito explícito es compartir aprendizajes respecto de alguna competencia. Funcionan como equipos autodirigidos, no requieren la presencia de un facilitador. Pueden operar de modo presencial o virtual y sus aprendizajes se estructuran bajo la forma de “lecciones aprendidas”, las que son puestas a disposición de la organización.

Para la Fundación Despertar Solidario, especialmente se ha promovido el tipo aprendizaje colaborativo y contrato de aprendizaje, podemos tener un testimonio de crecimiento profesional y personal mediante el fortalecimiento no solo de las competencias si no de la formación formal y no formal de sus empleados.

### **3.7.2.3 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño de un colaborador por parte del empleador es en un instrumento clave con dos propósitos; por un lado alcanzar el mejor alineamiento del capital humano con las estrategias de la organización (visión) y por el otro lado contribuir al desarrollo de la carrera de cada una de las personas (visión individual)

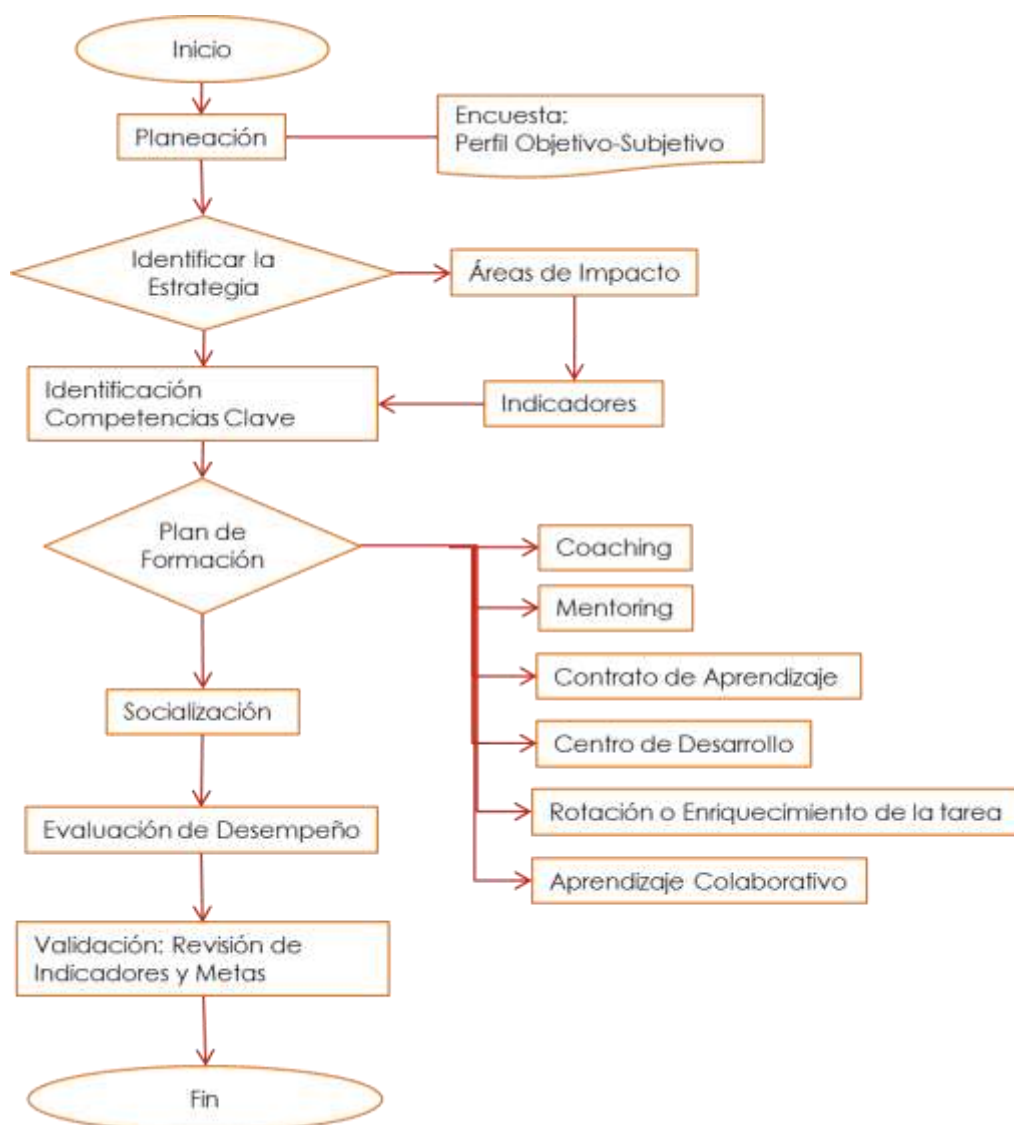
En primera instancia se define la estrategia organizacional y a partir de esta un desempeño esperado global de toda la organización, los objetivos bajarán en cascada a todos sus colaboradores y se determinarán los objetivos individuales.

Con objetivos individuales (resultados) y con un descriptivo de qué hace falta para lograrlo (competencias) se tendrá entre las manos una herramienta para medir el desempeño y aportar a los resultados globales.

Las evaluaciones de desempeño, así como la apertura de grados de las competencias y otras mediciones deben responder a metas altas pero realistas, deben suponer un desafío que pueda alcanzarse. Por ello, una buena administración de las evaluaciones de desempeño deberá incluir a revisión de las metas para evitar efectos negativos.

#### **3.7.2.4 Diagrama de flujo del proceso de formación y evaluación**

*Figura 16 Diagrama de flujo del proceso de formación y evaluación*



### 3.7.3 Remuneración y beneficios

El proceso de Remuneración y beneficios en una organización como la Fundación Despertar Solidario, es quizás uno de los más neurálgicos por cuanto existe como gran limitante la disposición de recursos, y la relación de los salarios del mercado laboral; por su parte, la implementación de una gestión por competencias, permite definir de manera más objetiva la gestión interna de los salarios, en relación a la evaluación de cada puesto y los rendimientos en cada uno de ellos.

La gestión por competencias debe asegurar una remuneración equitativa que haga de Fundesol competitiva en los procesos de atracción, selección y contratación.

Para la Fundación Despertar Solidario se propone un esquema de remuneración, sobre el cual cabe anotar que, por temas de confidencialidad, tal esquema no mostrará ni propondrá valores monetarios.

### **3.7.3.1 Implementación de un esquema de remuneración**

Para implementar dentro de los procesos de recursos humanos un esquema de remuneración se propone:

**1.** Análisis y descripción de puestos de trabajo, el cual se puede observar en el punto **3.6 Descripción de puestos de trabajo -DPT'S-**

**2.** A partir del punto anterior, se deben clasificar los puestos de forma tal que permita la comparación de funciones y áreas, para esto se propone formular un nuevo organigrama, en el que se muestren las relaciones entre los puestos de trabajo y se incluyan todos los cargos que existen en la fundación.

**3.** Realizar un estudio del mercado con valores de los salarios, de forma tal que, sin incurrir en un impacto negativo para Fundesol, aumente su competitividad en los procesos de atracción, selección y contratación.

**4.** Establecer un rango de salarios por cada puesto.

**5.** A partir de los procesos de formación y evaluación, se debe establecer también un rango para el desempeño de las competencias, es decir que, a medida que se acorte la brecha entre las competencias deseadas (niveles) y las competencias actuales, mayor debe ser la remuneración. No obstante, referente a este punto, y tomando en consideración la limitante de los recursos, se propone que este rango adicional al de los

salarios por cada puesto, se realice como beneficios y no se trate exclusivamente de valores pecuniarios; así:

*Figura 17 Disminución de las brechas entre competencias*

Nombre								Cargo			
Tiempo De labor				Capacitaciones							
Formación académica											
Compe tencia	Nivel inicial				Nivel    Final (después       de formación)				Crecimiento de competencia		Observa ciones
	A	B	C	D	A	B	C	D	P ositivo	Ne gativo	

**Fuente:** Elaboración propia

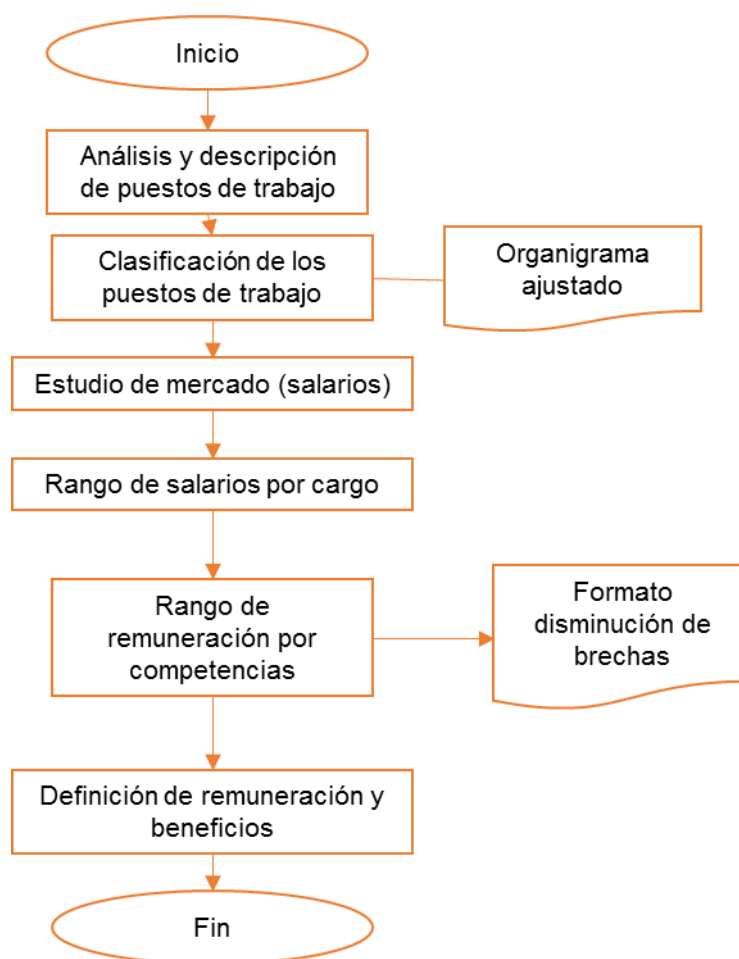
De acuerdo a cómo se evalúe la evolución de cada colaborador en su puesto de trabajo, se propone implementar beneficios como: Beneficios familiares, medias



jornadas de descanso, apoyo formación académica (la cual no se distingue específicamente en apoyo monetario, que sí realizan en la Fundación también hace referencia a apoyo en tiempo), horarios flexibles por cumplimiento de metas, desarrollo dentro de la misma organización, bonificaciones anuales.

### 3.7.3.2 Diagrama de flujo del proceso de remuneración y beneficios

*Figura 18 Diagrama de Flujo Proceso de Remuneración y Beneficios*



**Fuente:** Elaboración propia

## **CAPITULO 4: Validación del modelo de competencias de la fundación despertar solidario**

### **4.1 Proceso de validación del modelo de competencias de la fundación despertar solidario**

Después de presentar el modelo propuesto a los directivos de la Fundación Despertar Solidario, se realizó una jornada de socialización con los colaboradores de Fundesol, la cual se desarrolló de la siguiente manera:

- 1.** Presentación del diccionario de competencias:
  - 1.1** Competencias corporativas de la Fundación Despertar Solidario
  - 1.2** Competencias del saber y del saber-hacer de los cargos de la Fundación Despertar Solidario
  - 1.3** Competencias del ser de los colaboradores de la Fundación Despertar Solidario
- 2.** Presentación de las descripciones de puestos de trabajo – DPT´s- de la Fundación Despertar Solidario
- 3.** Aplicación de encuestas sobre la importancia, pertinencia y desarrollo de cada una de las competencias propuestas, a cada uno de los colaboradores
- 4.** Desarrollo de entrevistas individuales sobre la descripción de puestos de trabajo de cada cargo de la Fundación Despertar Solidario

Las encuestas fueron aplicadas a los 11 colaboradores y directivos de la Fundación Despertar Solidario. Los indicadores fueron calculados a partir de su respuesta de Si o No, al siguiente cuestionario:

#### 4.1.1 Encuesta aplicada de validación de competencias

*Favor marcar Si o No de acuerdo a como usted considere, como colaborador de la Fundación Despertar Solidario, sea correcta o no la afirmación:*

*Las competencias a continuación indicadas son importantes para el buen desarrollo de las actividades, misión y visión de la Fundación Despertar Solidario*

COMPETENCIAS CARDINALES	IMPORTANCIA	
	SI	NO
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		
INTEGRIDAD		
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN		
<b>COMPETENCIAS DEL SABER</b>		
COMUNICACIÓN		
MANEJO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS		
GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO		
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN		
POLIVALENCIA		
PRODUCTIVIDAD		
RECOLECCIÓN DE DATOS		

CAPACIDAD DE ANÁLISIS SINTESIS		
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN		
CAPACIDAD DE RELACIÓN		
COMUNICACIÓN		
CONOCIMIENTO JURÍDICO		
CONTABILIDAD Y FINANZAS		
COORDINACIÓN		
COMPROMISO		
DISEÑO DE PROYECTOS		
GESTIÓN DE COMPRAS		
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		
MANEJO DE SISTEMAS		
MANIPULACIÓN DE DATOS		
MARKETING		
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
TOMA DE DECISIONES		
TRABAJO EN EQUIPO		
PLANEACIÓN		

RELACIONES PÚBLICAS		
GESTIÓN DOCUMENTAL		
GESTIÓN DE RECURSOS		
<b>COMPETENCIAS DEL SER</b>		
DESARROLLO DE OTROS		
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO		
RESPONSABILIDAD		
SOCIABILIDAD		
CONFIDENCIALIDAD		
CREATIVIDAD		
ENERGÍA		
ÉTICA		
FLEXIBILIDAD		
INNOVACIÓN		
IMPARCIALIDAD		
LIDERAZGO		
METICULOSIDAD		
ORIENTACIÓN HACIA EL MEDIO AMBIENTE		
PENSAMIENTO SISTÉMICO		
PERSUASIÓN		
PRESENTACIÓN PERSONAL		

PUNTUALIDAD		
TOLERANCIA A LA PRESIÓN		
TRANSPARENCIA		

*Las competencias a continuación indicadas son pertinentes para el buen desarrollo de las actividades, misión y visión de la Fundación Despertar Solidario*

COMPETENCIAS CARDINALES	PERTINENCIA	
	SI	NO
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		
INTEGRIDAD		
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN		
<b>COMPETENCIAS DEL SABER</b>		
COMUNICACIÓN		
MANEJO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS		
GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO		
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN		
POLIVALENCIA		
PRODUCTIVIDAD		

RECOLECCIÓN DE DATOS		
CAPACIDAD DE ANÁLISIS SINTESIS		
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN		
CAPACIDAD DE RELACIÓN		
COMUNICACIÓN		
CONOCIMIENTO JURÍDICO		
CONTABILIDAD Y FINANZAS		
COORDINACIÓN		
COMPROMISO		
DISEÑO DE PROYECTOS		
GESTIÓN DE COMPRAS		
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		
MANEJO DE SISTEMAS		
MANIPULACIÓN DE DATOS		
MARKETING		
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
TOMA DE DECISIONES		
TRABAJO EN EQUIPO		

PLANEACIÓN		
RELACIONES PÚBLICAS		
GESTIÓN DOCUMENTAL		
GESTIÓN DE RECURSOS		
<b>COMPETENCIAS DEL SER</b>		
DESARROLLO DE OTROS		
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO		
RESPONSABILIDAD		
SOCIABILIDAD		
CONFIDENCIALIDAD		
CREATIVIDAD		
ENERGÍA		
ÉTICA		
FLEXIBILIDAD		
INNOVACIÓN		
IMPARCIALIDAD		
LIDERAZGO		
METICULOSIDAD		
ORIENTACIÓN HACIA EL MEDIO AMBIENTE		
PENSAMIENTO SISTÉMICO		
PERSUASIÓN		



PRESENTACIÓN PERSONAL		
PUNTUALIDAD		
TOLERANCIA A LA PRESIÓN		
TRANSPARENCIA		

*Las competencias a continuación indicadas se encuentran satisfactoriamente comprendidas, apropiadas y desarrolladas por todos los colaboradores de la Fundación Despertar Solidario*

COMPETENCIAS CARDINALES	DESARROLLO	
	SI	NO
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		
INTEGRIDAD		
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN		
COMPETENCIAS DEL SABER		
COMUNICACIÓN		
MANEJO DE QUIPOS Y HERRAMIENTAS		
GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO		
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN		

POLIVALENCIA		
PRODUCTIVIDAD		
RECOLECCIÓN DE DATOS		
CAPACIDAD DE ANÁLISIS SINTESIS		
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN		
CAPACIDAD DE RELACIÓN		
COMUNICACIÓN		
CONOCIMIENTO JURÍDICO		
CONTABILIDAD Y FINANZAS		
COORDINACIÓN		
COMPROMISO		
DISEÑO DE PROYECTOS		
GESTIÓN DE COMPRAS		
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		
MANEJO DE SISTEMAS		
MANIPULACIÓN DE DATOS		
MARKETING		
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		

TOMA DE DECISIONES		
TRABAJO EN EQUIPO		
PLANEACIÓN		
RELACIONES PÚBLICAS		
GESTIÓN DOCUMENTAL		
GESTIÓN DE RECURSOS		
<b>COMPETENCIAS DEL SER</b>		
DESARROLLO DE OTROS		
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO		
RESPONSABILIDAD		
SOCIABILIDAD		
CONFIDENCIALIDAD		
CREATIVIDAD		
ENERGÍA		
ÉTICA		
FLEXIBILIDAD		
INNOVACIÓN		
IMPARCIALIDAD		
LIDERAZGO		
METICULOSIDAD		
ORIENTACIÓN HACIA EL MEDIO AMBIENTE		

PENSAMIENTO SISTÉMICO		
PERSUASIÓN		
PRESENTACIÓN PERSONAL		
PUNTUALIDAD		
TOLERANCIA A LA PRESIÓN		
TRANSPARENCIA		

Una vez aplicada la encuesta se consolidaron los resultados de la misma, como lo muestra la tabla siguiente. Se estimó como criterio de validez un porcentaje igual o mayor al 64%, en importancia y pertinencia, por equivaler a siete (7) personas que estuvieron de acuerdo con la competencia dentro de las actividades propias de la Fundación Despertar Solidario, de las 11 personas que fueron encuestadas (la totalidad de la población de colaboradores y directivos de la Fundación Despertar Solidario).

De otra parte el indicador de desarrollo de las competencias, es el encargado de señalar la falencia en apropiación y desarrollo de cada una de ellas, de forma tal que pueda ser empleado para futuros procesos de formación que pretendan cerrar o acortar la brecha entre la situación real de cada una de las competencias y el desarrollo deseado de las mismas.

*Figura 19 Resultados De La Socialización*

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>IMPOR</b>	<b>PERTI</b>	<b>DESA</b>
<b>CARDINALES</b>	<b>TANCIA</b>	<b>NENCIA</b>	<b>RROLLO</b>

	(%)	(%)	(%)
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	91%	82%	64%
INTEGRIDAD	100%	100%	91%
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	100%	100%	73%
<b>COMPETENCIAS DEL SABER</b>			
COMUNICACIÓN	73%	82%	91%
MANEJO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	91%	82%	64%
GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO	91%	82%	82%
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	100%	100%	82%
POLIVALENCIA	100%	100%	100%
PRODUCTIVIDAD	100%	100%	100%
RECOLECCIÓN DE DATOS	82%	73%	100%
CAPACIDAD DE ANÁLISIS SINTESIS	91%	82%	55%
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	100%	100%	100%
CAPACIDAD DE RELACIÓN	100%	100%	100%
COMUNICACIÓN	100%	100%	100%
CONOCIMIENTO JURÍDICO	100%	100%	64%

CONTABILIDAD Y FINANZAS	100%	100%	73%
COORDINACIÓN	100%	100%	91%
COMPROMISO	100%	100%	73%
DISEÑO DE PROYECTOS	82%	91%	82%
GESTIÓN DE COMPRAS	82%	82%	91%
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	100%	100%	82%
MANEJO DE SISTEMAS	100%	100%	73%
MANIPULACIÓN DE DATOS	91%	100%	82%
MARKETING	100%	100%	64%
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	100%	100%	64%
TOMA DE DECISIONES	100%	91%	91%
TRABAJO EN EQUIPO	100%	100%	100%
PLANEACIÓN	82%	91%	73%
RELACIONES PÚBLICAS	100%	100%	73%
GESTIÓN DOCUMENTAL	100%	100%	91%
GESTIÓN DE RECURSOS	100%	100%	73%
<b>COMPETENCIAS DEL SER</b>			
DESARROLLO DE OTROS	82%	82%	91%
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	82%	82%	91%
RESPONSABILIDAD	100%	100%	100%
SOCIABILIDAD	100%	100%	100%
CONFIDENCIALIDAD	100%	100%	100%

CREATIVIDAD	100%	100%	100%
ENERGÍA	100%	100%	100%
ÉTICA	100%	100%	100%
FLEXIBILIDAD	100%	100%	91%
INNOVACIÓN	100%	100%	100%
IMPARCIALIDAD	100%	100%	64%
LIDERAZGO	100%	100%	91%
METICULOSIDAD	100%	100%	82%
ORIENTACIÓN HACIA EL MEDIO AMBIENTE	100%	100%	91%
PENSAMIENTO SISTÉMICO	100%	100%	73%
PERSUASIÓN	82%	100%	100%
PRESENTACIÓN PERSONAL	64%	100%	64%
PUNTUALIDAD	73%	100%	64%
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	100%	100%	100%
TRANSPARENCIA	100%	100%	100%

De la tabla anterior se infiere que los colaboradores y directivos de Fundesol consideraron importantes y pertinentes todas las competencias propuestas, cardinales, del saber y saber-hacer y del ser.

Así mismo, es importante resaltar que, a consideración de los directivos y colaboradores de la Fundación, son muchas las competencias que si bien son importantes y pertinentes para Fundesol, aún no se encuentran totalmente aprendidas, apropiadas y

desarrolladas, por lo cual se recomienda trabajar sobre ellas con un programa de capacitación.

#### **4.1.2 Entrevistas individuales validación de las descripciones de puestos de trabajo**

En la misma jornada de socialización se realizaron entrevistas individuales con todos y cada uno de los colaboradores y directivos de la Fundación Despertar Solidario, con el fin de validar las descripciones de los puestos de trabajo propuestos; y sobre las cuales se obtuvo resultados satisfactorios, por cuanto todos los entrevistados estuvieron de acuerdo con los DPT'S propuestos, y aceptaron con entusiasmo las definiciones de sus perfiles.

Después de haber validado las competencias cardinales de la organización, las competencias del saber y del saber-hacer de cada puesto de trabajo, y las competencias del ser de cada colaborador y directivo, y validado las descripciones de puestos de trabajo con los directivos y cada colaborador, se realizó el cierre de la jornada de socialización de este proyecto, en las instalaciones de la Fundación Despertar Solidario.

#### **4.1.3 Comparativo situación actual vs situación propuesta**

Como se indicó en el planteamiento del problema, en la Fundación Despertar Solidario, antes de la presentación y aprobación de este proyecto por parte de los directivos de Fundesol, no existían roles definidos, a pesar de que cada colaborador tenía claro cuál era su responsabilidad; tampoco existía claridad respecto a quien era la persona frente a la cual debían reportarse, generando, muy frecuentemente, duplicidad en las actividades e ineficiencia en las mismas.



Por parte de los directivos de la Fundación: Junta Directiva, Presidente y Gerente, se observaba cierta rivalidad, ocasionada, principalmente, por la poca claridad de roles y responsabilidades, adicional a esto la ineficiencia de la que se habla en el párrafo anterior y los recursos limitados de la Fundación, generaban resultados poco satisfactorios.

A partir de este proyecto, se presentó a Fundesol una opción para mejorar su situación actual, frente a la gestión de sus recursos humanos, a través del modelo de gestión por competencias; con el cual se espera que se superen los principales problemas identificados en este aspecto dentro de la Fundación.

Lo primero a resaltar es la alta disposición y colaboración de los directivos y colaboradores de Fundesol, frente a los cambios propuestos, lo cual, por sí mismo, genera un indicador positivo del cambio.

Con este proyecto, se presume, la Fundación Despertar Solidario inicia un camino hacia un modelo de gestión más efectivo que su actual, que permita:

- Mejorar su ambiente organizacional: por cuanto no habrá duplicidad de órdenes y acciones; habrá mayor claridad sobre los roles, responsabilidades, personas ante las cuales reportar y competencias de cada rol, y sus interacciones entre ellos.

- Definir con mayor claridad su ventaja competitiva: entendiendo que para los directivos de Fundesol, su mayor ventaja competitiva es precisamente su personal; la calidad profesional y personal de todos los colaboradores de la Fundación, esto al realizar un proceso de selección más concienzudo, en el que se tendrá en cuenta, no sólo la formación académica y experiencia profesional, sino también las competencias del ser.

- Concordancia del personal con la estrategia organizacional: por cuanto, los colaboradores (nuevos y/o antiguos) serán formados para la mayor apropiación y desarrollo

de cada una de las competencias cardinales, generalizando la alineación de las actividades diarias de los colaboradores y directivos con los objetivos de la Fundación.

## **Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

Con el desarrollo de este proyecto se logró proponer a la Fundación Despertar Solidario, un modelo de gestión por competencias laborales acordes a la misión, visión y valores corporativos de la fundación.

Se definieron las competencias corporativas de Fundesol, y las competencias del saber, del saber-hacer y del ser de cada cargo dentro de la Fundación, las cuales fueron socializadas y aprobadas por directivos y colaboradores.

Se diseñaron once descripciones de puestos de trabajo, que corresponden a los cargos base de la Fundación, y los cuales, sumados a la definición de las competencias, aportaron al diseño del modelo de gestión por competencias laborales, sobre el cual se estimaron tres procesos esenciales: la contratación, la formación y evaluación y la remuneración y beneficios.

Sobre cada uno de los procesos que se consideraron fundamentales para este modelo, se diseñaron los subprocesos que los conforman los cuales fueron

esquemáticos en diagramas de flujo para facilitar su comprensión, y se propusieron formatos que serán necesarios tener en cuenta para su mejor aplicación.

Después de desarrollado el proyecto, se realizó una jornada de socialización con los directivos y colaboradores de la Fundación Despertar Solidario, la cual tuvo el objetivo de validar las competencias definidas y las descripciones de los puestos de trabajo, jornada que fue realizada con éxito y aprobación.

## **5.2 Recomendaciones**

Dentro del desarrollo de este proyecto se pudo identificar la falta de coherencia del organigrama actual de la Fundación Despertar Solidario con la realidad de ésta, de forma tal que existen cargos base que no se encuentran relacionados en esa estructura o que se encuentran, a consideración de las autoras, “erróneamente” ubicados en la ella, por lo cual se recomienda replantear el organigrama, incluyendo esos cargos.

También, por solicitud de los directivos de la Fundación, se propuso el diseño de los procesos de recursos humanos como una responsabilidad más de la gerente de Fundesol, de lo cual se generan dos principales recomendaciones: capacitar a la gerente de la Fundación en gestión de procesos de recursos humanos, incluidos todos los procesos, desde la selección del personal hasta la evaluación y beneficios del mismo, con un enfoque humanista, pues dada la formación profesional del gerente, ya posee el enfoque administrativo y financiero; y la segunda recomendación, es evaluar la posibilidad de extraer la gestión de recursos humanos de las responsabilidades del gerente, entregándolas a un profesional con la formación apropiada, y creando el área de recursos humanos dentro del organigrama de la Fundación.

## **Bibliografía**

- ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias. 6ª edición. Buenos Aires. Ediciones Granica. 2009. 448 p.
- ALLES, Martha. Dirección estratégica de RRHH. Gestión por competencias, Capítulo 1. [diapositivas]. San Luis. Ediciones Granica. 2006. 22 diapositivas, col.
- BOSCURT, Tulay. 2011. Management bycompetencies. [en línea]. Disponible: <https://www.linkedin.com/topic/management-competencies> [2016, 22 mayo]
- Bunk, G. P. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP No. 1. 1994
- CONOCER. La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. Presentación en Power Point. Marzo de 1997
- Diccionario etimológico. [www.deChile.net](http://www.deChile.net). <  
<http://etimologias.dechile.net/?competencia>>.
- Ducci, MariaAngelica. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Formación basada en competencia laboral. Seminario internacional

sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación Actual y Perspectivas.

Documentos presentados. Montevideo. Cinterfor/OIT. 1997. Pp. 15-26

· FLOREZ, Luz. Importancia del modelo de gestión por competencias para la gerencia de hoy. Ensayo (Diplomado en gerencia del talento humano), Bogotá. Universidad militar nueva granada. 2013. 29 p.

· GÓMEZ, Ignacio. Competencias profesionales. Revista educación y educadores. 8(1): 45-66, 2005

· Gonczi, Andrew; Athanasoy, James. Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y la practica en Australia. Ed. Limusa. 1996

· IRIGOIN, M; VARGAS,F. Competencia Laboral, Manual de Conceptos, métodos, y aplicaciones en el sector Salud. 1ª edición. Montevideo. Cinterfor/OIT. 2002. 252 p.

· Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados por Francisco Pereira, Sandra Gutierrez, Lily Sardi y Monica Villamil. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, IV(6). 69-105. 2008

· MALLAR, Miguel A. Process management: an effective management approach. Visión del futuro. Vol. 13 (1), junio 2010

· MERTENS, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. 1ª edición, Montevideo. Cinterfor. 1996. 133 p.

· OGALLA, Francisco S. Sistema de gestión, una guía práctica. 1ª edición. Madrid. Diaz de santos. 2005. 208 p.

· OIT. Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra. 1993

· Organización Internacional de Normalización ISO. Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. 2005. Cláusula 3.4.1

· Organización Internacional del Trabajo, OIT y CINTERFOR. OIT/Cinterfor, 11 Septiembre 2012. < <http://www.oitcinterfor.org/como-proceso-se-sigue-aplicar-enfoque-competencia-laboral>>

· PÉRES FERNANDEZ DE VELASCO, José A. Gestión por Procesos. 3ª edición. Madrid. Esic. 2009. 372 p.